

spektrum^{der} **mediation**

DIE FACHZEITSCHRIFT DES BUNDESVERBANDES MEDIATION E. V.

NR. 21 / I. QUARTAL 2006

MEDIATION IN PLANEN UND BAUEN

QUALITÄTSSICHERUNG UND WEITERENTWICKLUNG
Mediation in Bau, Planung und
Umwelt – wie Äpfel und Birnen

BERICHTE ZUM THEMA
Wie finden PlanerInnen und
BürgerInnen den konstruktiven Weg?

BERICHTE AUS DEM BM
Fachtagung „Planen und Bauen“

BERICHTE AUS ALLER WELT
Auf dem Weg von der Gewalt
zur Konfliktaustragung

DAS INTERVIEW
Petra Berndt

www.bmev.de

bundesverband  mediation

BUNDESVERBAND MEDIATION E. V.
FACHVERBAND ZUR FÖRDERUNG DER VERSTÄNDIGUNG IN KONFLIKTEN

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Dr. Sibylle Honnef,
Unternehmerin,
Geschäftsführerin,
Schnittstellenmanagerin,

Als Mediatorin und
Supervisorin zählen
Projektbegleitung,
Moderation und
Kommunikation,
Management Develop-
ment und Consulting zu
den Schwerpunkten ihrer
beruflichen Tätigkeit.

KONTAKT

Sibylle Honnef,
honnef@sibyllehonnef.de

„Mediation in Planen und Bauen“ ist das Schwerpunktthema dieser Ausgabe des Spektrums. Persönliches oder berufliches Interesse – und nicht zuletzt die Sympathien füreinander – haben uns beim Mediationskongress des BM 2004 in Frankfurt/Oder zusammengeführt. Schnell waren wir uns einig, auf das Thema Mediation in Planen und Bauen stärker aufmerksam zu machen: wir wollten etwas bewegen, uns ehrenamtlich dafür einsetzen, dass das Thema Mediation auch im Bau- und Planungsbereich bekannt und „hofähig“ wird.

Die Mitglieder der neu gegründeten Projektgruppe Planen & Bauen des BM beschlossen auf ihren Treffen, einen Fachkongress zu planen und durchzuführen. Mehr als 80 interessierte ArchitektInnen, VertreterInnen aus Kammern und Verbänden sowie VertreterInnen aus Bau- und Planungsämtern von Kommunen, Landesbehörden und Ministerien diskutierten Ende September letzten Jahres im Maternushaus in Köln das Thema Mediation in Planen und Bauen. Vom Erfolg dieses Fachkongresses getragen, beschlossen wir, als Ergebnis des derzeitigen Diskussionsstandes unsere eigenen und weitere Beiträge in diesem Themenheft zusammen zu tragen.

Denn: Planungs- und Bauvorhaben sind wegen ihrer hohen Komplexität sehr konfliktanfällig. Ziehen die Beteiligten vor Gericht, führt dies oft zu langwierigen, nervenaufreibenden und teuren Prozessen. Die Folge sind Baustopps, Kostensteigerungen, Schadensersatzansprüche, Kündigung von Geschäftsbeziehungen oder Imageverluste für alle Beteiligten.

Die unterschiedlichen Interessen von BürgerInnen, InvestorInnen, Verbänden und Behörden führen bei Stadtentwicklungsprozessen – z. B. der Planung von Wohn- und Industriegebieten, Einkaufszentren bzw. Straßen – häufig zu Konfliktsituationen. Die in einem Mediationsverfahren gemeinsam erarbeiteten einvernehmlichen Lösungen zwischen ganz unterschiedlichen InteressensvertreterInnen fördern die Umsetzung der Maßnahmen und somit auch eine „nachhaltige Stadtentwicklung“.

Bereits bei Abschluss von Planungs- und Bauverträgen sollte die Durchführung eines Mediationsverfahrens vorgesehen werden.

Die Vertragsparteien können sich bereits im Vorfeld auf MediatorInnen einigen, so dass im Konfliktfall erst nach einer erfolglosen Mediation eine gerichtliche Entscheidung gesucht wird. Sich zu Beginn von Bauprozessen auf eine projektbeglei-

tende Mediation zu einigen, ist eine weitere Option, um aufkeimende Konflikte durch fachkundige MediatorInnen frühzeitig erkennen und vermitteln zu lassen.

Eine besondere Herausforderung, der sich die Mediation im Planungs- und Baubereich gegenüber sieht, besteht darin, unterschiedliche Selbstverständnisse und Sprachcodes zusammen zu bringen: einerseits der eher direkte und z. T. harsche Sprachduktus auf der Baustelle, andererseits die auch auf die verborgenen Interessen der Konfliktparteien und deren Ausgleich gerichtete Arbeitsweise der Mediation. Gefragt sind also MediatorInnen, die sich auf beide „Welten“ einlassen können.

Unser Dank gilt dem BM, der uns mit viel Vertrauen unsere eigenen Wege hat gehen lassen und unter dessen Dach wir diese schönen Erfahrungen machen durften.

Danken möchte ich auch allen Mitgliedern unserer Projektgruppe sowie den VerfasserInnen weiterer Artikel, ohne deren engagierte Arbeit nichts von dem hätte erreicht werden können, was nun vorliegt. Ein ganz besonderes Dankeschön geht an Ilse Erzigkeit, die mit unendlich viel Geduld, Kompetenz und Wärme unsere Projektgruppe geleitet hat.

Es hat Spaß gemacht, mit Euch zusammen zu arbeiten! Danke

Dr. Sibylle Honnef

» **Qualitätssicherung und Weiterentwicklung zum Thema Mediation bei Planen und Bauen**

Brigitte Gans und Sonja Epple, Mediation in Bau, Planung, Umwelt – wie Äpfel und Birnen?	04
Gerd Fuchs, Mediation im öffentlichen Bereich	09
Christian Viets, Mediation – eine sinnvolle Ergänzung der Öffentlichkeitsbeteiligung	11
Bärbel Weichhaus, Interview mit der niedersächsischen Justizministerin Heister-Neumann	14
Ilse Erzigkeit, Prozessbegleitende Mediation bei der Ansiedlung eines Einkaufszentrums	16
Dr. Peter Hammacher, Mediation während der Auftragsabwicklung	20
Ilse Erzigkeit, Interview mit dem Projektmanager Klaus-Dieter Timm	23
Jörg Schirmer, Schlichtung oder Mediation oder was?	25
Norbert Wolsing, Mediation bei Projektplanungen der öffentlichen Hand	28
Roland Schüler, Kommen (Kommunal)politik und Mediation zusammen?	32

» **Berichte zum Thema**

Roland Schüler, Wie finden Planer und Bürger den konstruktiven Weg?	34
Bärbel Weichhaus, Konfliktmanagement-Kongress 2005 in Hannover	36

» **Berichte aus dem BM**

Angela Spizig, Grußwort zur Fachtagung „Mediation in Planen und Bauen“	37
Roland Schüler, Bericht zur Fachtagung „Mediation in Planen und Bauen“	38
Petra Berndt, Fragen und Statements	40
Informationen zur Projektgruppe Planen und Bauen	40

» **Berichte aus aller Welt**

Stefan Zech, Sébastien Weill, Auf dem Weg von der Gewalt zur Konfliktaustragung	42
---	----

» **Bücher und mehr**

Monika Oboth und Gabriele Seils: Mediation in Gruppen und Teams	46
John M. Haynes: Mediation – Vom Konflikt zur Lösung	47
Thomas Flucher et. al. (Hrsg.): Mediation im Bauwesen	48
Harald Pühl (Hrsg.): Mediation in Organisationen	49
Christina Lenz und Petra Wostratzky: Prozessproviding	50
Roger Fisher und Daniel Shapiro: Beyond Reason	51
Bücher für MediatorInnen	52

» **Das Interview**

Interview mit Petra Berndt	53
Interview mit Reinhard Sellnow	54

» **Information und Hinweise**

Zur Person: Thomas Robrecht	57
Humor	59
Adressverzeichnis Regional- und Fachgruppen	60
BM Terminkalender	62

Mediation in Bau, Planung, Umwelt – wie Äpfel und Birnen?



Brigitte Gans,
Dipl. Geographin,
Mediatorin NCRC
(National Conflict
Resolution Center,
San Diego),
Moderatorin

Zu den Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Baumediation und der Mediation im öffentlichen Bereich.

Mediation in Bau, Planung, Umwelt – diese drei Bereiche werden meist in einem Atemzug genannt. Natürlich finden öffentliche Planungsvorhaben eine bauliche Umsetzung, und Bauvorhaben haben eine Planungsphase. Oft werden dabei auch die Umweltauswirkungen thematisiert. Trotzdem gibt es große Unterschiede in der Art der Konflikte und der Methodik zwischen einer Baumediation und einer Mediation im öffentlichen Bereich/ bzw. Umweltmediation. Da sollten Äpfel nicht mit Birnen verglichen werden. Der folgende Artikel dient der Begriffsklärung

Die Konfliktlagen der „Baumediation“: Streit um Geld und Mehrleistung

Mediation, in vielen Bereichen des gesellschaftlichen Zusammenlebens und Arbeitens eingeführt und anerkannt, findet im konfliktträchtigen Baubereich nur wenig Beachtung. Obwohl die typischen Komponenten bei Bauprojekten, wie zahlreiche Projektbeteiligte, enge Terminvorgaben und hohe Investitionskosten für eine Vielzahl an kleinen und großen Streitigkeiten sorgen, finden die Beteiligten noch nicht den Weg zur Mediation. Dabei eskalieren die Konflikte spätestens dann, wenn Schuldige für Bauverzögerungen auszumachen sind und die finanzielle Verantwortung zugewiesen werden soll. Ist das Bauvorhaben schon weit fort geschritten, sind Nachbesserungen und Änderungen in der Planung sehr teuer. Viele sind an den einzelnen Prozessen beteiligt, was leicht dazu führt, dass Schuldzuweisungen und Schuldzurückweisungen in Teilen auch berechtigt sind – aber eben nur teilweise. Im besten Fall kommt es zu einem Kompromiss, den alle Parteien mittragen, im schlechtesten Fall geht man vor Gericht. Das berechtigte Interesse aller Baubeteiligten, im Streitfall die vertraglich abgesicherten Leistungen auch zu erhalten, kommt sowohl bei gerichtlichen Auseinandersetzungen, wie auch bei außergerichtlichen Kompromisslösungen (durch Sachverständige, SchlichterInnen etc.) so gut wie nie vor. Ergebnis ist, dass zusätzlich zur Leistungsminde- rung (Ware oder Geld) noch weitere beträchtliche Kosten durch das Verfahren entstehen und die Außenstände – wenn überhaupt – oft erst nach Jahren vollständig beglichen werden.



Sonja Epple,
Dip.-Ingenieurin,
freie Architektin (AK B-W),
Mediatorin

Typische Konfliktfelder

Warum die Gerichte, Schiedsverfahren oder Schlichtungen so lange Zeit benötigen, um zu einem Ergebnis zu kommen, zeigt die Vielfalt der Konfliktfelder und die rechtlichen Verflechtungen der Beteiligten anhand von sechs Beispielen:

Konfliktfall 1:

Unklare Zielsetzung für das Projekt

Vor Projektstart müssen die Ziele definiert, die Prämissen festgelegt werden, unter denen das Gebäude errichtet werden soll. Dies geschieht in gemeinsamen Sitzungen von AuftraggeberInnen und PlanerInnen. Lassen diese Zielformulierungen zu große Interpretationsspielräume offen, wird sich die Planung entweder in die Länge ziehen bis ein Konsens erreicht ist oder die AuftraggeberInnen stellen in fortgeschrittenem Stadium fest, dass nicht in ihrem Sinne geplant wurde und brechen die eingeschlagene Planung ab.

Konfliktfall 2:

PlanerInnen tragen Verantwortung, haben jedoch keine rechtliche Handhabe

ArchitektInnen müssen von den AuftraggeberInnen beauftragte Sonderfachleute (Statik, Haustechnik etc.) in die Planung integrieren und koordinieren. Ein gesondertes Vertragsverhältnis zwischen diesen PlanungspartnerInnen besteht jedoch nicht. Im Streitfall müssen die AuftraggeberInnen (die inhaltlich jedoch meist nur Laienwissen haben) mit eingebunden werden, um zu vermitteln oder eine Entscheidung herbei zu führen, da nur sie rechtlich dazu in der Lage sind. D. h., es entsteht erneut Erklärungsbedarf und zusätzliche Koordination für die PlanerInnen.

Konfliktfall 3:

Verzögerungen des Bauablaufs kosten Geld

Verzögerungen im Planungs- und Bauablauf verursachen in der Regel Mehrkosten zum ursprünglichen Budget. Bei der Vielzahl von Projektbeteiligten ist jedoch ein alleiniger Verursacher/ eine alleinige Verursacherin der Störung selten eindeutig festzumachen. War es die Auftraggeberin, die noch eine „kleine“ Änderung einbrachte und sich über die Konsequenzen nicht bewusst war (von ArchitektInnenseite nicht genügend beraten wurde)? Oder die PlanerIn, die Informationen zu spät weitergab? Oder die Baufirma, die eine Verzögerung nicht einplante und nun auf eine andere Baustelle muss, was wiederum zu weiteren Verzögerungen und Mehrkosten führt?

Konfliktfall 4:**„Just-in-time“-Planung erlaubt keine Störung**

Um Zeit und Geld zu sparen, werden zunehmend mehr Gebäude baubegleitend geplant. Im Gegensatz zu konventioneller Planung erfolgt in diesem Fall der Baubeginn, bevor die Planung des Projektes abgeschlossen ist (zum Beispiel werden Fundamente gesetzt, während das zweite Obergeschoss sich noch in der Planung befindet). Das bedeutet ein erhebliches Konfliktpotential, da Änderungen, Nachbesserungen oder nachträglich angemeldete Sonderwünsche nicht vorgesehen sind oder im eintretenden Fall sehr teuer werden. Behörden bereiten Probleme, wenn die Genehmigung (=Baubeginn) nur unter erschwerten Auflagen erteilt wird. Hätte dies die PlanerIn vorhersehen müssen oder ist es das Risiko der AuftraggeberIn, die eine schnelle Planung fordert?

Konfliktfall 5:**Vorleistungen führen zu Abhängigkeiten**

Um vertragliche Leistungen zu erfüllen, gehen AuftragnehmerInnen in erhebliche finanzielle Vorleistungen und vertrauen auf die zeitnahe Bezahlung durch die AuftraggeberInnen. Erfolgt dieser Ausgleich nicht oder nur teilweise, stecken die AuftragnehmerInnen in der Zwickmühle. Einerseits haben sie Anrecht auf die vereinbarte Summe und könnten sie gerichtlich einklagen, andererseits müssen sie umgehend ihren eigenen Verpflichtungen nachkommen und GeldgeberInnen und MitarbeiterInnen ausbezahlen. Dies führt zu Kompromisslösungen zwischen AuftraggeberInnen und AuftragnehmerInnen, bei denen letztere meist in einer schwachen Verhandlungsposition sind.

Konfliktfall 6:**Ergebnis entspricht nicht den Erwartungen**

Die Leistung ist mangelhaft erbracht oder entspricht in ihrer Ausführung nicht den Erwartungen der AuftraggeberInnen. Es folgen Nachbesserungen, Kostenminderung, Ersatz. Hier gibt es eine Fülle an Konfliktpotential.

Wo kann Baumediation einsetzen?

Wie man deutlich erkennt, entstehen Konflikte zu allen Zeiten einer Planung und Ausführung. Das bedeutet auch, dass Mediation in den unterschiedlichen Planungsphasen eingesetzt werden kann:

1. Vertraglich vereinbart

Wird Mediation vor Planungsbeginn vertraglich vereinbart, müssen alle Planungsbeteiligte vor Beginn ihrer Tätigkeit damit einverstanden sein, freiwillig im Streitfall in einer Mediation mitzuarbeiten. Dies gilt auch für Konflikte, die mediiert

werden, nachdem die Beteiligten ihre Planungs- oder Bauleistung bereits erbracht haben, da diese trotzdem ursächlich mit verantwortlich sein können¹.

2. Als Vorsorgemaßnahme

Vorsorglich eingesetzte Mediation – auch als „Partnering“ bekannt – kann vor allen Dingen in der frühen Projektphase einen erheblichen Mehrwert für das Projekt bewirken. Die exakte Formulierung der Ziele und Anforderungen - der Rahmenbedingungen, an denen der Erfolg und das Gelingen des gesamten Projektes gemessen werden – wird häufig unterschätzt. Hierbei gilt es vor allen Dingen, die unterschiedlichen Erfahrungs- und Wissensstände der Beteiligten zu berücksichtigen, um Missverständnissen vorzubeugen. Mit geeigneten Methoden, wie² benutzen z. B. die Architectural Programming Methode nach Pena³, kann das Projektwissen von Projektbeginn an auf ein verfügbares Maximum angehoben werden. Die Mediation hat in diesem Fall die Aufgabe der Vermittlung zwischen den Interessen von AuftraggeberInnen, PlanerInnen und sonstigen Projektbeteiligten und findet in regelmäßigem Turnus statt. Mediation als Präventivmaßnahme hilft, aufkeimende Konflikte rasch zu erkennen und zu lösen. Sie wirkt nicht nur projektstabilisierend, sondern auch vertrauensbildend.

3. Mediation im konkreten Konfliktfall

In der weiteren Planungs- und Bauphase ist Mediation prädestiniert zur Abwicklung von Schadensersatz- oder Mehrvergütungsansprüchen, die aus oben genannten Baubehinderungen entstehen können. Da sich Mediation nicht auf einen einzelnen Konflikt konzentriert, sondern bei dieser Art der vielfältigen Verflechtung immer auf den Gesamtkonflikt abhebt, muss zur nachhaltigen Beilegung des Konfliktes meist ein größeres Umfeld einbezogen werden. Daher ist auch bei Mediation in konkreten Konfliktfällen damit zu rechnen, dass es einige Zeit benötigt, um die Interessen und alle rechtlichen Belange genügend zu würdigen und zu berücksichtigen. Auch sind die Spielräume aller Beteiligten in dieser Phase stark eingeschränkt.

Hier liegt wohl der eigentliche Grund, warum „Baukonflikte“ meist bei AnwältInnen und nicht in der Mediation landen. Umso bedeutender ist eine projektbegleitende Mediation, bei der alle kaufmännischen, technischen und juristischen Belange gleichermaßen in jeder Bauphase zum Tragen kommen. Erfahrungsgemäß muss im Baubereich, wo große finanzielle Interessen eine Rolle spielen, die positive Mediationserfahrung im Vorfeld der Konflikte erworben werden, damit sie auch bei komplexen Streitfällen als gute Alternative zur bekannten Konfliktaustragung erkannt und eingesetzt wird.



**Baustelle
Wiesbaden Exterior
Foto: Ilse Erzigkeit**

1/ Vgl. Flucher, Thomas et al., S.123

2/ Das Team von citycom München: Ursula Ammermann, Brigitte Gans und Sonja Epple

3/ Pena, William et al.: Problem Seeking, AIA Press, Washington, 1987

Mediation im öffentlichen Bereich / Umweltmediation: Streit um Image und Gerechtigkeit

Die Mediation im öffentlichen Bereich – in den klassischen Umweltvorsorgebereichen wie Abfall-, Energie-, Naturschutzbereich, auch „Umweltmediation“ genannt – findet unter ganz anderen Rahmenbedingungen statt.

Einmal handelt es sich nicht um die Auseinandersetzungen zweier oder mehrerer direkt Betroffener wie bei der „Baummediation“. Behandelt werden Themen, die das gesamte Gemeinwesen betreffen und daher von öffentlichem Interesse sind. Dirk Meuer hat in der jüngsten Untersuchung öffentlicher Mediationen⁴ daher treffend formuliert, dass die Beteiligung einer Behörde am Verfahren kennzeichnend ist. Daher spielt auch die indirekte Einbeziehung der Öffentlichkeit, beispielsweise über Pressearbeit, Homepage oder öffentliche Veranstaltungen, eine große Rolle. Die Vereinbarung gilt nicht nur für die Unterzeichnenden, sondern muss das öffentliche Interesse berücksichtigen, transparent und auf Grund der vorher festgelegten Entscheidungskriterien nachvollziehbar sein.

^{4/} Siehe unter: www.mediationsgmbh.de/projekte



Neuordnung des Verkehrs in der Augsburger Maximilianstraße – Thema einer von citycom durchgeführten Mediation im öffentlichen Bereich
Foto: Brigitte Gans

Die Themen der Mediation im öffentlichen Bereich

Thematisch geht es in der Mediation im öffentlichen Bereich um Konflikte, die sich noch in Planung, nicht in der Ausführung befinden, beispielsweise die Frage, wo der beste Standort für eine Mülldeponie, ein Behindertenwohnheim, eine Mobilfunkantenne, die beste Trasse für eine Straße ist oder wie mit dem Verkehr in einer Innenstadt umgegangen werden soll etc. Oft führen die Umweltauswirkungen eines Projektes wie Lärm, Geruch, Strahlungen, Verkehrsauswirkungen, Beeinträchtigungen des Landschaftsbildes den Widerstand herbei. Daneben spielen Interessen wie Wertverlust des eigenen Grundstücks, Gerechtigkeit der Standortwahl, Image der Kommune, aber auch negative Erfahrungen mit verwaltungshoheitlichem Durchsetzen von Projekten eine große Rolle.

Die getroffene Vereinbarung hat – anders als in der Baummediation – meist nur empfehlenden Charakter und bindet die Beteiligten moralisch an den hart erarbeiteten Konsens. Dieser muss von den politisch legitimierten EntscheidungsträgerInnen umgesetzt werden. Das Schließen von Verträgen ist in der Mediation im öffentlichen Bereich eher untypisch.

Diese Rahmenbedingungen erfordern ein im Vergleich zur Baummediation aufwendigeres Verfahrensdesign. Die Vorbereitung des Mediationsverfahrens nimmt oft ein Drittel der Laufzeit in Anspruch.

Wer soll beteiligt werden?

Dabei geht es einmal um die Frage, wer überhaupt beteiligt werden soll. Bei öffentlichen Planungen fühlen sich viele Menschen und Gruppierungen betroffen und viele Gruppierungen können direkt oder indirekt die Planung beeinflussen. Der Andrang an den „Runden Tisch“ ist regelmäßig größer als die zu vergebenden Plätze. Eine der ersten Aufgaben des Mediationsteams besteht also darin, einen schlüssigen und fairen Vorschlag vorzulegen, wer und in welcher Form im Mediationsgremium vertreten sein soll. Wir gehen dabei so vor, dass zunächst die Interessenfelder definiert werden, die für die Planung maßgeblich sind. Bei einem von citycom mediierten Konflikt bzgl. einer Innenstadtplanung waren dies z. B. die Interessensfelder AnwohnerInnen, AnliegerInnen, WirtschaftsvertreterInnen (Einzelhandel, DienstleisterInnen etc.), Kultur, Stadtentwicklung (Denkmalschutz, Citymanagement etc.), spezielle Zielgruppen (Jugendliche, SeniorInnen). Insgesamt waren 17 Plätze zu vergeben. Diese StellvertreterInnen luden wir dann zur ersten Sitzung. Diese Gruppe hatte sich schon im Vorfeld in die Diskussion eingebracht und mit uns im Vorgespräch Erwartungen und Konfliktlinien besprochen. Die Besetzung wurde bei der ersten Mediationssitzung bestätigt und ergänzt. InteressentInnen, die sich im Laufe des Verfahrens einbringen wollten, haben wir an die jeweiligen Vertretungen verweisen. Eine Besonderheit der Mediation im öffentlichen Bereich ist dabei, dass die beteiligten MediantInnen zum Teil direkt betroffen sind, aber auch stellvertretend für ihr Interessenfeld teilnehmen. Dies stellt methodisch hohe Anforderungen an die Rückkopplung der VertreterInnen mit der durch sie vertretenen Interessengruppe.

Verhandlungsthemen und -spielraum

Ebenfalls im Vorfeld zu klären ist, wie eng oder weit das Verfahrensziel (der Verhandlungsspielraum) gefasst wird und welche Themen in welcher Reihenfolge behandelt werden, so dass eine Einigung überhaupt möglich wird. In der Umweltmediation ist es oft die erste Nagel-

probe, zu klären, ob die „Nulloption“, also die Verhinderung der Planung, ebenfalls Verhandlungsgegenstand ist. Gerade Umwelt- und Bürgerinnengruppen sind oft nur bereit, sich an den Verhandlungstisch zu begeben, wenn es auch darum geht, die geplante Abfalldeponie, die zusätzliche Start- und Landebahn des Flughafens etc. durch ein alternatives Konzept zu ersetzen. Wird dieser Verhandlungsspielraum von BetreiberIn bzw. der planenden Behörde nicht zugestanden, kann die Mediation nach der Vorbereitungsphase schon beendet sein. Aber auch bei Planungen, zu denen ein Grundkonsens besteht, ist die Frage, welche Themen überhaupt behandelt werden und in welcher Reihenfolge, für den Erfolg des Verfahrens wichtig. Es ist die Kunst des Mediationsteams, aus den in den Vorbereitungsgesprächen gesammelten Themenwünschen ein schlüssiges Konzept zu erstellen, bei dem alle Gruppen am Runden Tisch integriert werden. Eine win-win-Situation entsteht meist, indem der Verhandlungskuchen so weit vergrößert wird, dass jede Gruppe auf ihrem Interessenkonto Gewinne verbuchen kann. So befand sich bei einer von den Autorinnen mediierten Standortsuche für eine Stadt- und Kongresshalle in Regensburg nicht nur der Standort im Lösungspaket, sondern auch ein Konsens zum Konzept der Halle, zu den Standortkriterien, zur Verkehrsentlastung am Standort etc..

Interessenarbeit in der Mediation im öffentlichen Bereich

Nachdem in der Mediation im öffentlichen Bereich festgefahrene negative Voreinstellungen gegenüber den anderen Interessengruppen – z. B. „den Grünen“, „der Wirtschaft“ oder „der Verwaltung“ – vorherrschen, schafft die Erkundung der Interessen und Bedürfnisse neue Verständnis- und damit Handlungsspielräume. Ein klassisches Beispiel ist hier das Thema Verkehr. Die Diskussion über den Verkehr ist meist von ideologischen Sichtweisen dominiert. AnwohnerInnen, AnliegerInnen, BürgerInnengruppen fordern klassischerweise eine Reduzierung und Verdrängung des Verkehrs zugunsten besserer Umwelt- und Lebensbedingungen, die WirtschaftsvertreterInnen bekämpfen jede Reduzierung und fordern Verkehrsausbau, um die Wirtschaft zu stärken. Eine Annäherung scheint kaum möglich. Ein erstes Erstaunen entsteht meist, wenn wir die These in den Raum stellen, dass Verkehr dienenden Charakter habe und sich die Gruppierungen überlegen sollen, welchen ihrer Bedürfnisse der Verkehr dienen könne. Sehr schnell differenzieren sich dann die Ansprüche an den Verkehr und die Positionen stehen sich plötzlich nicht mehr unvereinbar gegenüber. So kann z. B. deutlich werden, dass EinzelhändlerInnen, die für ihre KundInnen schnell und bequem zu Ladenöffnungszeiten erreichbar sein müssen, mit zusätzlichen Park-



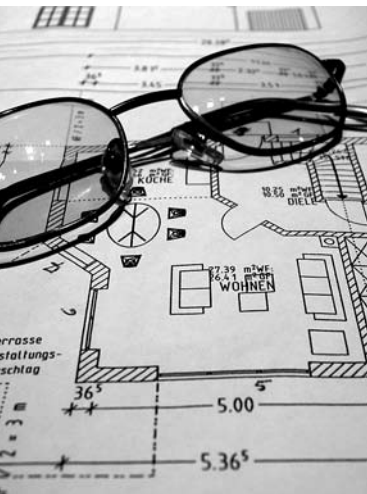
plätzen nicht gedient wäre – denn diese werden regelmäßig durch dauerparkende AnwohnerInnen und BesucherInnen belegt. Eine Bewirtschaftung des bestehenden Parkangebots (z. B. 1-Stunden-Parken) wäre ihren Interessen dienlicher. Oder die AnwohnervertreterIn erkennt, dass die Sperrung der eigenen Straße zu einer erhöhten Verkehrsbelastung der Nachbarstraßen führt und zur Verbesserung der Lebensqualität ein abgestimmtes Gesamtkonzept nötig ist.

**Baustellen –
Anlass für viele Konflikte**

Die Mediation im öffentlichen Bereich hat inzwischen ihren festen Platz im Reigen der Beteiligungsverfahren bei öffentlichen Planungen. Da sie jedoch als das Verfahren mit der weitreichendsten Mitbestimmung die stärksten Zugeständnisse von Politik und Verwaltung einfordert, ist sie oft das „Feuerwehr-Verfahren“ oder „letzte Hilfe“ bei festgefahrenen Patt-Situationen.

Fazit

Mediation im öffentlichen Bereich und Baumediation werden oft als „Mediation in Bau, Planung, Umwelt“ in einem Atemzug genannt. Dies ist insofern gerecht fertigt, als sie in den unterschiedlichen Phasen eines Planungsprojektes zum Einsatz kommen; die Mediation im öffentlichen Bereich in der Konzept- und Projektphase einer öffentlichen Planung, die Baumediation in der Ausführungs- und Betriebsphase einer öffentlichen oder privaten Planung. Bezüglich der Methodik, dem TeilnehmerInnenkreis und ihrer Betroffenheit, den Verfahrensgegenständen sowie der Verbindlichkeit der Ergebnisse unterscheiden sich die beiden Verfahren jedoch sehr stark. Daher ist es gut, gerade in der öffentlichen Darstellung deutlich zwischen den Anwendungsbereichen zu differenzieren, um nicht potentielle InteressentInnen zu irritieren oder zu frustrieren, wenn sie ihr Problem nicht angesprochen sehen. Äpfel sind eben doch nicht gleich Birnen.

ÜBERSICHT: Die Unterschiede zwischen der Mediation im öffentlichen Bereich/Umweltmediation und der Baumediation im Überblick


Mediation schafft
Durchblick

KONTAKT

Brigitte Gans,
Brigitte.Gans@mucweb.de

Sonja Epple,
Sonja.Epple@mnet-online.de

Charakteristik	Mediation im öffentlichen / Umwelt-Bereich	Baumediation
Verfahrensgegenstand	<ul style="list-style-type: none"> › Informationen › Umweltauswirkungen › Auswirkungen auf gesellschaftliche Gruppen › Auswirkungen auf Image › Gerechtigkeit der Standortentscheidung › Transparenz/Einfluss auf Verfahren ... eines Projektes von öffentlichem Interesse 	<ul style="list-style-type: none"> › Zeit › Kosten › Qualität › Auswirkungen auf Image › Verantwortung für Fehler/Schäden › Haftung <p>... eines meist privaten Bau-Projektes</p>
Methodik	Mediation in Großgruppen (10 – 50 TeilnehmerInnen)	Mediation mit 2 – 10 TeilnehmerInnen
Einzubeziehende Personen	<ul style="list-style-type: none"> › BauherrIn, ProjektwerberIn › Anspruchsgruppen aus BürgerInnenschaft, Wirtschaft, Umwelt etc. › Verwaltung (planende und Fachbehörden) › Indirekt die gesamte Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> › ArchitektInnen › Weitere Planende › BauherrIn › RechtsanwältInnen
Betroffenheit	StellvertreterInnen	direkt Betroffene und Verantwortliche
Verfahrensdauer	oft 6 bis 18 Monate	meist weniger als ein halbes Jahr
Zeitpunkt der Mediation	nach Auftreten des Konflikts	meist als vertraglich vereinbarte Mediation, selten erst nach Auftreten des Konflikts
Verbindlichkeit des Ergebnisses	Empfehlung an die politischen EntscheidungsträgerInnen/ in Teilbereichen Vertrag	privatrechtlich bindender Vertrag

Brigitte Gans und Sonja Epple

Literatur

Flucher, Thomas et al. (Hrsg.): *Mediation im Bauwesen*. Berlin 2003.

Mediation im öffentlichen Bereich

Der Begriff Mediation im öffentlichen Bereich umfasst als Gattungsbegriff Verfahren wie Umweltmediation, Mediation in Planen und Bauen oder Mediation im Verwaltungsrecht.

Ihr Einsatz gestaltet sich nicht einfach, da die HauptakteurInnen, Politik und Verwaltung, der Meinung sind, in Deutschland werde der Öffentlichkeit systembedingt bereits genug Beteiligungsmöglichkeit eingeräumt. Den Beweis, dass Mediation im öffentlichen Bereich durchaus geeignet ist, die bestehenden Strukturen zu stärken, können am besten gelungene Verfahren führen, wie zum Beispiel das von der Münchner Mediatorin Brigitte Gans auf der Tagung „Mediation in Planen und Bauen“ vorgestellte Projekt „Innenstadt Augsburg“.

„Mediation im öffentlichen Bereich“ ist ein Begriff, der sich nicht von selbst erklärt. Er umschreibt ein großes, vielleicht das schwierigste Aktionsfeld für Mediation. Im Prinzip geht es bei dieser Mediation um die außergerichtliche Lösung von Problemen, die entstehen, wenn die öffentliche Hand in Wahrnehmung ihrer Aufgaben mit Individualinteressen Betroffener kollidiert. Häufig geht es bei Mediation im öffentlichen Bereich um größere Vorhaben mit Beteiligung mehrerer Parteien, wie den Ausbau eines Flughafens, einer neuen Straßenführung, einer Müllverbrennungsanlage oder eines Windparks. Kleinere Projekte sind Maßnahmen der örtlichen Verkehrsberuhigung oder die Umsetzung von Maßnahmen des Umweltschutzes. Mediation im öffentlichen Bereich umfasst eine ganze Reihe von Unterbegriffen wie zum Beispiel die Umweltmediation, die Mediation im öffentlichen Planen und Bauen und Mediation im Verwaltungsrecht (Zulassungs- und Genehmigungsverfahren).

Das Pikante an der Mediation im öffentlichen Bereich ist, dass mit ihr Fälle bearbeitet werden müssen, in denen die öffentliche Hand als Wähler des öffentlichen Interesses ausgerechnet mit diesem in Konflikt gerät. An sich ist die deutsche Öffentlichkeit in solchen Konfliktfällen rechtlich besser gestellt als die BürgerInnen vieler anderer europäischer und außereuropäischer Länder. In Deutschland gibt es eine Reihe von Möglichkeiten zur Mitwirkung der BürgerInnen an politischen und Verwaltungsentscheidungen. Es gibt das BürgerInnenbegehren, den BürgerInnenentscheid oder Informations- und Mitwirkungsrechte bei Bau- und Planungsvorhaben

(öffentliche Auslegung der Planungsunterlagen, Einwendungen von betroffenen Dritten, Erörterungstermine).

Ein Problem liegt aber darin, dass diese Mitwirkungsrechte in der Praxis häufig sehr restriktiv gehandhabt werden. „Zu enge Absprachen zwischen VorhabenträgerInnen und Genehmigungsbehörde können zum Beispiel die Information und Beteiligung der Öffentlichkeit zur reinen Formalie werden lassen und einen sachlichen Ausgleich der Interessen erschweren.“¹. Weitere Einschränkungen sind: Verwehren von Akteneinsicht zur Sicherung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen, Verwissenschaftlichung von Sachverständigengutachten oder zu knappe Fristen für Interventionen.

Es ist aber auch heute in einigen Fällen schon vom deutschen Gesetzgeber vorgesehen (wenn auch nicht häufig praktiziert), dass ein neutraler Dritter mit der Durchführung einzelner Schritte eines Verwaltungsverfahrens von der zuständigen Behörde betraut werden kann. Das gilt insbesondere im Bereich des Bauplanungsrechts, wo man diese Möglichkeit ausdrücklich in die gesetzliche Regelung aufgenommen hat (§ 4b Baugesetzbuch).

Der Förderverein „Mediation im öffentlichen Bereich“ hat sich das Ziel gesetzt, Mediation allgemein, aber insbesondere die Anwendung dieses Verfahrens im öffentlichen Bereich, zu fördern. Zur Qualitätssicherung hat der Förderverein für die Ausbildung von MediatorInnen und den Ablauf einer Mehrparteien-Mediation vor gut sechs Jahren (April 1999) Standards erarbeitet, die kürzlich überarbeitet wurden. Sie entsprechen den zehn „Eckpfeilern“, die sich im Laufe der Praxis mit BürgerInnenbeteiligung über alle Beteiligungsverfahren hinweg als sinnvoll erwiesen haben²: Einbettung in das politisch-administrative Entscheidungssystem, transparentes Grundkonzept, gemeinsam vereinbarte Spielregeln, Unterstützung durch allparteiliche Dritte, Einbindung von Sachkompetenz, nachvollziehbare Ergebnisse, Ermöglichung von „Korrekturschleifen“ bei erkanntem Irrtum, Öffentlichkeitsarbeit, nachvollziehbare Entscheidung, Umsetzung und Nachsorge.

Besonders innovative bzw. qualitativ hochstehende Projekte sollen mit Einverständnis der MediatorInnen in den best-practice-Katalog des Fördervereins aufgenommen werden. Dieser Katalog soll dazu dienen, InteressentInnen die Möglichkeit zu bieten, sich im Bedarfsfall über die aktuelle



Gerd Fuchs,
Diplomvolkswirt
und Soziologe,

**Vorstandsvorsitzender
des Fördervereins
Mediation im öffentlichen
Bereich e. V.**

**Er ist Mitbegründer des
Fördervereins und war
dessen erster
und bisher einziger
Geschäftsführer.**

¹/ Vgl. Fuchs/Hehn, 2005

²/ Vgl. Ley, Astrid,
Weitz, Ludwig, Bonn 2003

3/ Vgl. Fuchs, Gerd, Hehn, Marcus, Bonn 2004, Seite 17 f

4/ Vgl. Fietkau, Hans-Joachim, Berlin 2000

5/ Vgl. Perschel, Wolfgang, Siegen Oktober 2001

6/ Vgl. Förderverein Umweltmediation e.V., Kapitel 8.2., Bonn 2001

Kurzportrait

Der **Förderverein** ist ein gemeinnütziger Zusammenschluss von ca. dreißig natürlichen und juristischen Personen, die sich ideell und materiell für die Verbreitung der Mediation im öffentlichen Bereich einsetzen.

Das Aufgabenspektrum dieser Fachgemeinschaft umfasst unter anderem:

Informations- und Öffentlichkeitsarbeit,

Qualitätsmanagement durch Standards,

qualifizierte Aus- und Weiterbildung,

Lobby bei Politik und Verwaltung,

Beratung in Konfliktfällen und Fachdiskussionen mit allen interessierten Gruppen im In- und Ausland.

Nur in der Kooperation mit anderen Verbänden der Mediation sieht der Förderverein die Chance für einen Durchbruch der Mediation als ein von der Gesellschaft akzeptiertes Muster nachhaltiger Konfliktlösung.

KONTAKT

Gerd Fuchs,
fuchs@umweltmediation.info

Praxis der Mediation im öffentlichen Bereich zu informieren und Kontakt zu den an den Verfahren beteiligten Gruppen zu finden.

Es wird angestrebt, diesen Katalog im Rahmen der Kooperation zusammen mit dem Bundesverband Mediation (BM) und anderen Fachorganisationen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Darüber hinaus gehend wird erwogen, auch im Rahmen gemeinsamer Projekte mit dem Bundesverband Mediation das Thema Mediation allgemein in die Fläche zu bringen.

Eine Bündelung aller Kräfte zur Verbreitung des Einsatzes ist gerade für die Mediation im öffentlichen Bereich dringend notwendig. Die Vorbehalte von Politik und Verwaltung gegen innovative Formen der Konfliktregelung sind trotz gelegentlicher Lichtblicke erheblich. In der Politik ist immer noch die Idee des fürsorglichen „Vater Staat“ verbreitet, der dem hobbesianischen „Leviathan“ vergleichbar als Inhaber der Macht allzuständig ist und per Definition immer im öffentlichen Interesse handelt.

Die VertreterInnen der öffentlichen Verwaltung andererseits neigen Kraft der ihnen übertragenen Aufgabenstellungen eher dazu, autoritär und auf Sicherheit bedacht vorzugehen, als zuzuhören und tiefer in die Analyse der einem Problem zugrunde liegenden Interessenlage einzusteigen.³ In einer auf Gruppenarbeit basierenden Konfliktregelung haben sie dann gewisse Anpassungsprobleme: Es fällt ihnen schwer, neutral und partnerschaftlich zu bleiben. „Verstärkt wird diese Haltung dadurch, dass sie eine politisch bestimmte Rolle tragen und rechtlich vorbestimmt sind.“ VertreterInnen der öffentlichen Verwaltung stehen also häufig im Spannungsfeld zwischen hierarchischem Gehorsam und partnerschaftlicher Verhandlung. Hans-Joachim Fietkau vom Wissensschaftszentrum Berlin geht in seiner „Psychologie der Mediation“ soweit festzustellen, dass so gearbete MitarbeiterInnen im öffentlichen Dienst sich im Zweifel für das klassische, rein verwaltungsrechtliche Instrumentarium entscheiden, selbst wenn sie sicher sind, dass es nicht zum Ergebnis führt.⁴

Hinzu kommt, dass gelegentlich in Politik und Verwaltung immer noch befürchtet wird, Mediation könnte die gesetzlich vorgeschriebenen Verwaltungsverfahren ersetzen oder zumindest faktisch unterhöheln.⁵ Mediationsverfahren sind jedoch keine Konkurrenz, sondern eine sinnvolle Ergänzung von Verwaltungsverfahren.

Offt wird seitens der Behörden eingewandt, Mediationsverfahren erforderten einen organisatorischen und finanziellen Aufwand, der im Verhältnis zur Problemlage zu hoch sei.

Dem ist zweierlei entgegenzuhalten: Aus vielen Berichten gut durchgeführter Mediationsverfahren wissen wir, dass sich neben den gefundenen Ergebnissen die Diskussionskultur und das „Betriebsklima“ verbessert haben. Dieser Transformationsprozess kann von einer Kommune gar nicht hoch genug eingeschätzt werden! Zum zweiten: Keine professionellen und erfahrenen MediatorInnen gehen davon aus, dass Mediation der allein seligmachende Königsweg der Problembearbeitung ist. Jeder Fall ist anders gelagert und verlangt eine problemspezifische Verfahrensweise. Die Praxis zeigt, dass auch oder gerade im öffentlichen Bereich durchaus erfolgreich mit einer Vielzahl von mediationsanalogen Verfahren oder einem Methodenmix gearbeitet wird. So kann es sein, dass im Rahmen einer Moderation ein auftretender Konflikt mediativ gelöst wird, um danach moderierend weiter bearbeitet zu werden. Es hat sich allerdings bewährt, schwerwiegende Konflikte mit einer klar strukturierten Mediation anzugehen, da sich die vorgegebenen einzelnen Verfahrensschritte der Mediation für das Ergebnis und dessen Nachhaltigkeit als sehr fördernd erwiesen haben.

Das wird auch von zuständigen öffentlichen FunktionsträgerInnen erkannt. So ist ein großer Teil von Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich in Deutschland von Politik und Verwaltung angestoßen worden.⁶

Gerd Fuchs

Literatur

Fuchs, Gerd, Hehn, Marcus, *Mediation im öffentlichen Bereich*, 2. Auflage 2005.

Ley, Astrid und Weitz, Ludwig, *Praxis Bürgerbeteiligung*, Nr. 30 der *Arbeitshilfen der Stiftung Mitarbeit und agenda transfer Agentur für Nachhaltigkeit*, Bonn 2003.

Fuchs, Gerd und Hehn, Marcus, *Umweltmediation/ Mediation im öffentlichen Bereich* in „Betriebsbeauftragte Umweltschutz“, Bonn 2004.

Fietkau, Hans-Joachim, *Psychologie der Mediation*, Berlin 2000.

Perschel, Wolfgang, *Schlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum Projekt „Implementierung der Umweltmediation in Deutschland“* des Förderverein Umweltmediation e. V., Siegen Oktober 2001.

Förderverein Umweltmediation e. V., *Schlussbericht zum Projekt „Implementierung der Umweltmediation in Deutschland“*, Kapitel 8.2., Bonn 2001.

Mediation – eine sinnvolle Ergänzung

Größere Bauplanungsvorhaben stoßen regelmäßig auf Ziel- und Interessenkonflikte. AkteurInnen aus Politik, Verwaltung, Träger öffentlicher Belange, InvestorInnen und BürgerInnen verfolgen häufig konkurrierende Ziele, die sowohl auf sachlicher, rechtlicher als auch persönlicher Ebene liegen können. Elemente des Mediationsverfahrens können den praktizierten räumlichen Planungsprozess im Rahmen der Bauleitplanung sinnvoll und für alle Beteiligten und Betroffenen nutzbringend ergänzen.

Ziel von Mediation ist es, auf Basis der Interessen der Beteiligten einen Konflikt oder eine komplexe Entscheidungssituation so zu bearbeiten, dass eine so genannte Win-Win-Lösung erzielt wird. Dabei bleibt die inhaltliche Verantwortung für die Konfliktlösung bei den Konfliktparteien, während neutrale dritte Personen, die MediatorInnen, die Verantwortung für den Prozess der Konfliktbearbeitung übernehmen. Der besondere Wert von Mediation liegt in der Erarbeitung eines für alle Seiten befriedigenden Ergebnisses im Rahmen eines selbstbestimmten Prozesses. Mediation zielt dabei auf Konsensorientierung ab. Mediation kann den vielfach konfliktgeladenen Bauleitplanungsprozess sinnvoll und nutzbringend ergänzen und dazu beitragen, eine „echte“ Öffentlichkeitsbeteiligung zu ermöglichen sowie bereits entstandene Konflikte zielführend zu lösen.

Mediation – eine sinnvolle Ergänzung des Bauplanungsrechts

Für die Bauleitplanung als maßgebliches Planungsinstrument des Städtebaurechts in Deutschland wird die Öffentlichkeitsbeteiligung in § 3 BauGB¹ geregelt. Die Novelle 2004 des BauGB erkennt den hohen Stellenwert der Öffentlichkeitsbeteiligung in der kommunalen Praxis an und gibt den Kommunen einen weiten Ermessensspielraum bei der Ausgestaltung.

Denkbar sind hier Veranstaltungen mit Vorstellung der Planung und Diskussion, Veröffentlichungen im Amtsblatt, Aushang, Einzel- oder Gruppenerörterungen etc.. So ermöglicht die Öffentlichkeitsbeteiligung die gezielte Interaktion zwischen Verwaltung und den von der Planung Betroffenen². Die Art des Vorgehens dient der Sachverhaltsermittlung, in der

umfassend alle Belange der InterakteurInnen dargestellt und anschließend abgewogen werden.

Die Realität hingegen zeigt Situationen, in denen die Öffentlichkeitsbeteiligung unzureichend oder einschränkend erfolgt. Dazu zwei Beispiele:

- a) informelle Vorverhandlungen zwischen VorhabenträgerInnen und der öffentlichen Verwaltung. Bedeutsame verfahrens- und materiell-rechtliche Voraussetzungen des Projekts werden zwischen beiden Seiten intensiv diskutiert und abgestimmt. Die Öffentlichkeitsbeteiligung beginnt erst, wenn der Entscheidungsprozeß faktisch abgeschlossen ist.
- b) die zunehmende Multifunktionalität der Kommune im Planungsverfahren. Der eigentliche Träger der Planungshoheit wird im Wettbewerb um Investitionen und räumliche Entwicklung häufig selbst zum Akteur im Planungsprozess. So müssen durch die Kommune oft sogar Mehrfachrollen als PlanungsträgerInnen, LeistungsträgerInnen für Infrastruktur, GrundeigentümerInnen, bodenordnende Instanzen etc. und ggf. auch noch als nachgeordnete Bauaufsichtsbehörde im gleichen Verfahren ausgefüllt werden. Während der Öffentlichkeitsbeteiligung oder im Rahmen des Abwägungsprozesses kann so die neutrale Amtswahrnehmung der Verwaltung als eingeschränkt betrachtet werden.

Konflikte sind durch die praktische Handhabung des Verfahrens daher oftmals schon „vorprogrammiert“. Eine zentrale Aufgabe des Bauleitplanungsprozesses besteht darin, einen Abwägungsprozess durchzuführen und die Gewichtung der relevanten Belange zu überprüfen. Es gilt hier das Gebot der Konfliktbewältigung. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Kommune an einer dauerhaften Konfliktbefriedigung gelegen ist. Dabei geht es im Bauplanungsrecht weniger um den Vollzug von starren Gesetzen oder Vorschriften. Vielmehr werden gestaltende Lösungen für komplexe Konfliktsituationen angestrebt, die durch zum Teil konkurrierende rechtliche Gebote und unterschiedliche AkteurInnen geprägt sind. Hierdurch wird ein hohes Maß an akzeptanzschaffenden Verfahrensweisen notwendig.

Entsprechend werden Anforderungen an die traditionelle Verfahrensausgestaltung deutlich erhöht. Die herkömmliche Verfahrenspraxis scheint, wie die Vielzahl der rechtlichen Streitigkeiten um die Gültigkeit von Bebauungsplänen

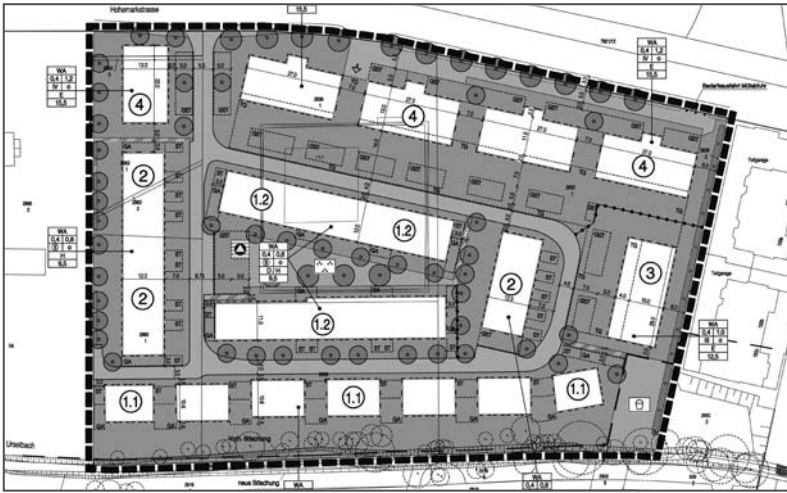


**Dipl.-Ing. Christian Viets,
M.A., Landschaftsarchitekt
und Mediator**

1/ „Die Öffentlichkeit ist möglichst frühzeitig über die allgemeinen Ziele der Planung, sich wesentlich unterscheidende Lösungen, die für die Neugestaltung oder Entwicklung eines Gebiets in Betracht kommen, und die voraussichtlichen Auswirkungen der Planung öffentlich zu unterrichten; ihr ist Gelegenheit zur Äußerung und Erörterung zu geben[...]“
Baugesetzbuch (2005):

2/ Bürger (§ 3 BauGB), Behörden und Träger öffentlicher Belange (§ 4 BauGB) sowie Gemeinden und Träger öffentlicher Belange der Nachbarstaaten (§ 3 – § 4 a, Abs. 5 BauGB)

3/ Vgl. Köster (2002), S. 85



**Bebauungsplan –
Wohnbebauung in
Oberursel**

vermuten lässt, durchaus verbesserungswürdig zu sein³. Eine sinnvolle Möglichkeit stellt die Integration mediativer Elemente in die öffentlichen Planungsabläufe dar.

Der „richtige“ Zeitpunkt für Mediation im Bauplanungsprozess – wo liegt er?

Die Fachwelt ist sich uneins: liegt die beste Voraussetzung für erfolgsversprechende Mediation in der Frühzeitigkeit ihrer Integration in den Planungsprozess? Oder ist sie erst dann gegeben, wenn Konflikte bereits in die „Sackgasse“ geraten sind?

Beide „Zeitpunkte“ sind richtig und erfolgsversprechend! Setzt das Mediationsverfahren möglichst frühzeitig ein, kann eine Manifestation des Konfliktes vermieden werden. Die frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung ist für die planende Gemeinde von besonderem Interesse, da hier meist schon die hauptsächlichen Konfliktherde zutage treten, Interessen sich formieren und artikulieren. Sie kann diesen Verfahrensschritt konzentriert einsetzen, da sie in der Ausgestaltung des Beteiligungsprozesses zu diesem Zeitpunkt deutlich freier ist als bei der späteren Planauslegung im Rahmen der förmlichen Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Mediation kann in diesem Stadium dabei helfen, die Interessen der Beteiligten frühzeitig zu klären und ein gegenseitiges Verständnis zu erzielen. Die Erfolgsaussichten sind höher, je früher die Konfliktvermittlung einsetzt⁴.

Im Fall bestehender Konflikte kann Mediation dazu beitragen, aus der „Sackgasse“ heraus zu führen. Diese Konflikte können wie folgt charakterisiert werden: Verhandlungen können gar nicht erst aufgenommen werden. Oder die Konfliktlösung ist auf „konventionellem“ Wege nicht mehr möglich: Konfliktgegenstand und Konfliktparteien sind deutlich zu identifizieren, die begonnenen Verhandlungen wurden abgebrochen. Es sind

also durchaus verschiedene Eskalationsstufen möglich, die in unterschiedlicher Dramatik dennoch alle in die sogenannte „Sackgasse“ führen.

Mediation wird dann greifen, wenn die Konfliktparteien erkennen, dass hierdurch Vorteile/Nutzen für die eigenen Interessen erzielt werden können und jede Seite eine gewisse „Tauschmacht“ (z. B. Protestmacht, finanzielle Mittel, politischen Einfluss etc.) besitzt, die auch für die übrigen Parteien von Interesse sind. Dieses gilt für alle Eskalationsstufen des Konflikts.

Gesetzliche Öffentlichkeitsbeteiligungsverfahren können durch die Integration mediativer Elemente in den Bauleitplanungsprozess aufgewertet werden.

Der erste Erfolg versprechende Zeitpunkt für einen Einsatz von mediativen Verfahren (-selementen) im generellen Planungsumfeld ist also dann gegeben, wenn die vorliegenden Planungsvorstellungen und -konzepte einerseits bereits diskussionsfähig sind, andererseits noch für Alternativplanungen und Verhandlungen Spielräume beinhalten. Im Bauleitplanungsverfahren kann der Einsatz von Mediation im Rahmen der frühzeitigen Öffentlichkeitsbeteiligung (§ 3, Abs. 1 BauGB) sinnvoll und gewinnbringend für alle Parteien genutzt werden. Es ist hervorzuheben, dass ein Mediationsverfahren hierbei keinen Ersatz für die konventionelle Beteiligung, sondern vielmehr eine Ergänzung der im BauGB verankerten Öffentlichkeitsbeteiligung darstellen kann.

Sollten trotz frühzeitiger Öffentlichkeitsbeteiligung Konflikte innerhalb des förmlichen Verfahrens auftreten oder es gar zu „Sackgassensituationen“ kommen, so könnte ein gesetzlich verankerter Einsatz von Mediation, unabhängig vom jeweiligen Verfahrensschritt, zielführend und nutzbringend sein.

Das BauGB sollte um die Integration mediativer Elemente ergänzt werden

Mit den im BauGB festgelegten Grundsätzen für die frühzeitige Beteiligung der Öffentlichkeit und der Behörden (§ 3 und § 4 BauGB) sind die gesetzlichen Grundlagen zur Einbindung eines Mediationsverfahrens bzw. eines gesteuerten Mitwirkungsprozesses bereits gegeben:

Auf Grund des Ermessensspielraumes der Kommunen zur Ausgestaltung des Verfahrens zur frühzeitigen Öffentlichkeitsbeteiligung besteht grundsätzlich die Möglichkeit, ein Mediationsverfahren vor der förmlichen Auslegung des Bebauungsplanentwurfes durchzuführen.

Daher kann ein Mediationsverfahren die Entscheidungsvorbereitung im Hinblick auf die formale

4/ Vgl. Holznagel (1997), S. 154

Entscheidungszuständigkeit der Verwaltung erleichtern. Durch Mediation können Empfehlungen oder Beschlussvorlagen erarbeitet werden, die die Verwaltung dann mit hoheitlicher Wirkung und Verbindlichkeit, beispielsweise durch Übernahme in zu beschließende Bebauungspläne, umsetzt.

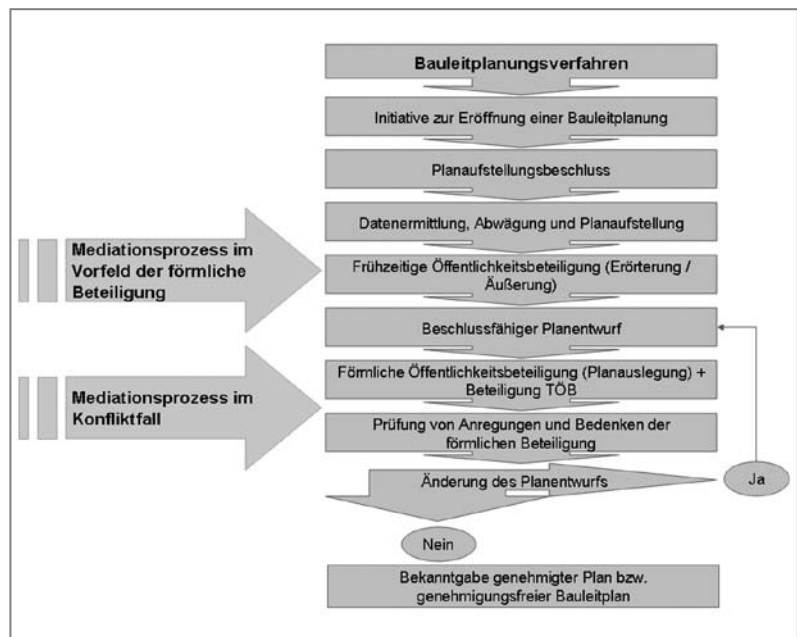
Darüber hinaus wäre die verbindliche Aufnahme mediativer Elemente in das BauGB auch unabhängig vom jeweiligen Verwaltungsverfahrensschritt sinnvoll. Das heißt immer dann, wenn sich Interessensgegensätze bzw. Konflikte im Rahmen eines Bauleitplanungsverfahrens manifestieren, könnte Mediation als Lösungsoption gewählt werden. Eine entsprechende Formulierung im BauGB hierzu könnte lauten: 'Sind Interessenkonflikte im Bauleitplanverfahren zu erwarten oder bereits manifest, ist ein Mediationsverfahren durchzuführen. Die Ergebnisse des Mediationsverfahrens sind dann im Rahmen des Abwägungsprozesses verbindlich zu berücksichtigen'.

Gemäß § 4b BauGB können Verfahrensschritte im Rahmen des Bauleitplanverfahrens an Dritte übertragen werden. Insbesondere wird hier der Aspekt der Verfahrensbeschleunigung hervorgehoben, der jedoch nicht als Pflichtvoraussetzung für den Einsatz Dritter anzusehen ist und im Ermessensspielraum der Verwaltung liegt. Die Vorschrift richtet sich vor allem auf die Vorbereitung und Durchführung von Verfahren zur Beteiligung der Öffentlichkeit, der Behörden sowie TrägerInnen öffentlicher Belange. Ziel des § 4b BauGB ist es, die Verfahren der Bauleitplanung durch den Einsatz Dritter zu optimieren. Die Qualität der Planung soll dadurch verbessert werden, so dass die Zufriedenheit der Planungsbeteiligten gefördert wird. Es besteht in der Literatur weitreichende Übereinstimmung darüber, dass insbesondere Mediation hier als Instrument herangezogen werden kann und soll⁵.

Der Begriff MediatorIn selbst wird derzeit im Wortlaut des §4b BauGB nicht benannt. Diese eindeutige begriffliche Definition könnte im BauGB ergänzt werden. Sollte es zukünftig zu gezielten Einsätzen externer Dritter als MediatorInnen im Rahmen von Bauleitplanverfahren kommen, so ist jedoch zu gewährleisten, dass diese „Dritten“ nach den definierten Prinzipien der Mediation handeln und diese sicherstellen.

Mediation als Chance in der öffentlichen Verwaltung sehen

Es wäre wünschenswert, Mediationsverfahren unmittelbar in die praktizierten Verwaltungsverfahren der Bauleitplanung zu integrieren. Hierzu wäre es hilfreich, die Handlungsanweisungen



für die Verwaltung gezielt um die Möglichkeit der Durchführung von Mediation im Rahmen der Öffentlichkeitsbeteiligung des Bauleitplanverfahrens zu ergänzen. Darüber hinaus können spezifische Schulungen und Workshops für VerwaltungsmitarbeiterInnen dazu beitragen, den Nutzwert von Mediationsverfahren zu verdeutlichen, vorhandene Hemmnisse abzubauen und die Praxisrelevanz zu bekräftigen.

Integration der Mediation bzw. mediativer Elemente in den Bauleitplanungsprozess

5/ Vgl. Hellriegel (2002), S. 155;

Dipl.-Ing. Christian Viets M.A.

Literatur

Baugesetzbuch, BauGB Novelle 2004, München ³⁷2005.
Birk, Hans-Jörg, Bauplanungsrecht in der Praxis, Herne u.a. 1990.
Fisher, Roger/ Ury, William/ Patton, Bruce, Das Harvard-Konzept, Frankfurt/M. ²²2004.
Gaßner, Hartmut/ Holznagel, Bernd/ Lahl, Uwe, Mediation – Verhandlungen als Mittel der Konsensfindung bei Umweltstreitigkeiten, Bonn 1992.
Hellriegel, Mathias, Mediation im Umweltrecht, Schriften zum Umweltrecht, Band 116, Berlin 2002.
Holznagel, Bernd, Mediation im Verwaltungsrecht, hrsg. Breidenbach, Stephan/ Henssler, Martin, Mediation für Juristen, Köln 1997.
Köster, Bernd, Die Privatisierung des Bauleitplanverfahrens und der Einsatz von Mediation in den Beteiligungsverfahren, Frankfurt/M. 2002.
Viets, Christian, Integration mediativer Elemente in den öffentlichen Prozess der Bauleitplanung, Europauniversität Frankfurt/O. 2005.
Zilleßen, Horst, Gutachten zur Errichtung einer Institution für Umweltmediation, hrsg. Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen e. V., Errichtung einer Institution für Umweltmediation – Machbarkeitsstudie, Schriftreihe: Das Umweltgespräch, Bonn 1995.

KONTAKT

Christian Viets,
christian.viets@snaflu.de

Interview mit Elisabeth Heister-Neumann



Elisabeth Heister-Neumann,
Justizministerin,
Niedersachsen

Schriftliches Interview mit der niedersächsischen Justizministerin Frau Elisabeth Heister-Neumann

Das Justizministerium hat einvernehmliche Konfliktlösungsmodelle wie Schlichtung und Mediation zu wichtigen Zielen der niedersächsischen Justizpolitik erklärt.

Aus diesem Grund wurde 2005 gemeinsam mit dem Landespräventionsrat der 2. Konfliktmanagement-Kongress veranstaltet. Themenschwerpunkte des Kongresses waren außergerichtliche Streitbelegungen in den Bereichen Bau- und Versicherungswesen.

1. Die Schwerpunktthemen des Kongresses (siehe Bericht von Bärbel Weichhaus, Spektrum Nr. 21, S. 36) waren Bau- und Versicherungswesen. Wie können Mediationen im Bauwesen vorrangig vor möglichen gerichtlichen Auseinandersetzungen implementiert werden, um nicht zuletzt auch die Gerichte zu entlasten?

Nachhaltige Veränderungen in Richtung auf mehr Mediation werden auch im Baubereich vor allen Dingen durch ein beharrliches Werben für alternative Konfliktlösungsmöglichkeiten zu erreichen sein. Gerade bei Baustreitigkeiten bietet die Mediation den Konfliktparteien viele Vorteile: Das Verfahren kann in der Regel deutlich kostengünstiger, schneller und unbürokratischer beendet werden als ein Gerichtsverfahren. Aber diese Vorteile müssen die BürgerInnen sowie die übrigen Konfliktbeteiligten auch erkennen. Und da hakt es leider immer noch: Die Möglichkeiten der außergerichtlichen Konfliktlösung sind nur wenigen BürgerInnen bekannt. Eine von der Europäischen Kommission für den Bereich der Verbraucherstreitigkeiten in Auftrag gegebene Untersuchung ergab, dass überhaupt nur 54% der deutschen VerbraucherInnen schon einmal etwas von außergerichtlichen Schlichtungsstellen wie z. B. Ombudsleuten gehört haben. Von den Personen, die bereits von Schieds-, Schlichtungs- und Vermittlungsstellen gehört haben, wären aber nur 19% nicht bereit, ihr Problem vor eine solche Schiedsstelle zu bringen¹. Diese Zahlen zeigen, dass das Schlichtungspotential vor allen Dingen deshalb nicht ausgeschöpft werden kann, weil die Parteien von den entsprechenden Angeboten keine Kenntnis haben. Dies gilt auch für den Bereich der Mediation. Im Rahmen des Projekts „Gerichtsnaher Mediation in Niedersachsen“² haben RichterInnen, die zuvor zu MediatorInnen ausgebildet worden waren, zwischen den Parteien vermittelt. Bei der anschließenden Befragung der Konfliktparteien stellte sich heraus, dass der überwiegende Teil von ihnen zuvor keine

klare Vorstellung von Mediation gehabt hatte. Sie mussten für eine Teilnahme aktiv geworben werden. Das Mediationsverfahren hat sie dann jedoch überzeugt: Alle qualitativ befragten Konfliktparteien gaben an, sich in ähnlichen Fällen erneut auf eine gerichtsnahe Mediation einzulassen.

2. Wie ist Ihre Akzeptanz „nichtanwaltschaftlichen“ MediatorInnen gegenüber? Welche Qualitätskriterien werden in Ihrem Hause diskutiert?

Die Frage der Qualifikation von MediatorInnen, die in Baustreitigkeiten tätig werden, ist beim Konfliktmanagement-Kongress im Juli 2005 sehr kontrovers diskutiert worden³. Da Baustreitigkeiten oft außerordentlich komplex sind, sollten MediatorInnen bereits über praktische Mediationserfahrungen verfügen. Kenntnisse im Baurecht sowie Erfahrungen bei der Behandlung von Baustreitigkeiten erleichtern den Einstieg.

3. Mit welchen Konzepten und finanziellen Mitteln unterstützt und fördert das Niedersächsische Justizministerium die Umsetzung von Mediation im Baubereich?

Wie ich ja bereits erläutert habe, scheint mir die Hauptursache für die geringe Akzeptanz der außergerichtlichen Schlichtungsangebote eben deren geringer Bekanntheitsgrad zu sein. Wir erarbeiten deshalb zurzeit ein Konzept für gezielte Öffentlichkeitsarbeit, um den Bekanntheitsgrad und damit die Akzeptanz der außergerichtlichen Streitschlichtung weiter zu fördern. Ein Baustein dieses Konzepts ist der Konfliktmanagement-Kongress. Er soll zu einer festen Einrichtung werden, zu einem jährlich stattfindenden Forum für außergerichtliche Streitbeilegung, auf dem sich Fachleute zu einem bestimmten Themenbereich der außergerichtlichen Streitschlichtung austauschen können. Ein solcher interdisziplinärer Erfahrungsaustausch trägt in besonderem Maße dazu bei, die unterschiedlichen Angebote außergerichtlicher Streitbeilegung in das Bewusstsein der KonfliktmanagerInnen, aber auch der BürgerInnen zu rücken. Der nächste Konfliktmanagement-Kongress wird am 8.7.2006 stattfinden und sich schwerpunktmäßig mit Konflikten in Mietverhältnissen befassen.

Nähere Informationen zum Konfliktmanagement-Kongress finden Sie im Internet unter: www.km-kongress.de.

1/ Spezial-Eurobarometer „Die Bürger der Europäischen Union und der Zugang zur Justiz“, Feldstudie: September 2003, Veröffentlichung: Oktober 2004; Kapitel II 2.

2/ Nähere Informationen zu dem Projekt unter www.mj.niedersachsen.de.

3/ Vgl. hierzu die Kongressdokumentation unter www.km-kongress.de (Home/Kongress 2005/Ergebnisse/Forum 1 Doku.)

4. Würden Sie es begrüßen, wenn Bereiche aus dem österreichischen Mediationsgesetz auch in die Gesetzgebung der Bundesrepublik einfließen würden?

Das österreichische Zivilrechts-Mediations-Gesetz enthält in erster Linie Bestimmungen über die Rechte und Pflichten von MediatorInnen, insbesondere die Berechtigung zur Führung der Bezeichnung „eingetragene MediatorIn“, eine gesetzliche, mit gerichtlicher Strafe bewehrte Pflicht zur Verschwiegenheit, die Pflicht zum Abschluss einer Berufshaftpflichtversicherung, die Pflicht zur Fortbildung sowie die ex lege eintretende Hemmung der Verjährung und sonstiger Fristen zur Geltendmachung von Ansprüchen, die von der Mediation betroffen sind. Sicherlich könnte durch die gesetzliche Normierung von Rahmenbedingungen und Qualitätsstandards das Vertrauen in die Mediation gestärkt werden. Allerdings sind der Bekanntheitsgrad und das Mediationsangebot innerhalb Europas sehr unterschiedlich. Bei der Suche nach einer individuell auf die Bundesrepublik Deutschland abgestimmten Lösung sollte der Blick über die Grenzen sich deshalb nicht auf Österreich beschränken.

5. Gerade im Bauwesen sollten Konflikte auf der Baustelle gelöst werden. Würden Sie eine Initiative unterstützen, die Mediation als Konfliktlösungsmethode in der VOB verankert?

Auf ihrer Konferenz am 29. und 30. Juni 2005 haben die JustizministerInnen die Förderung der außergerichtlichen Streitbeilegung ausdrücklich als ein vorrangiges rechtspolitisches Ziel festgeschrieben. In ihrem Beschluss haben sie unter anderem die Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Umsetzung des § 15a EGZPO“ beauftragt, einen Katalog der Sachgebiete zu erarbeiten, die sich für eine obligatorische Streitschlichtung eignen. Auch die Eignung von Baustreitigkeiten für eine obligatorische Schlichtung wird derzeit untersucht. Das Ergebnis dieser Untersuchung wird die Entscheidung über eine Verankerung der Mediation als Konfliktlösungsverfahren in der VOB beeinflussen und soll deshalb abgewartet werden.



6. Frau Ministerin, wie nachhaltig schätzen Sie die Außenwirkung des Konfliktmanagement-Kongresses 2005 für die „Mediationslandschaft“ in Niedersachsen ein?

Der Konfliktmanagement-Kongress 2005 war ein voller Erfolg. Mehr als 250 MediatorInnen, RechtsanwältInnen, RichterInnen, Ombudsleute, Sachverständige, Schiedsleute und VertreterInnen der Bau- und Versicherungsbranche sind meiner Einladung gefolgt. Zudem konnten sehr hochkarätige erfahrene ReferentInnen gewonnen werden. Die Rückmeldungen, die ich nach dem Kongress erhalten habe, waren durchweg positiv. Es ist uns gelungen, auf die Möglichkeiten der außergerichtlichen Streitbeilegung bei Baukonflikten aufmerksam zu machen und die Diskussion auf diesem Gebiet bei VertreterInnen unterschiedlichster Fakultäten anzuregen.

Das Interview führte Bärbel Weichhaus.

Informeller Austausch am Freitagabend, Elisabeth Heister-Neumann nds. Justizministerin und Herbert Schmalstieg, Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover

Foto: Pressestelle, Nds. Justizministerium

VOB – Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen

EGZPO – Einführungsgesetz zur Zivilprozessordnung

KONTAKT

Bärbel Weichhaus,
info@mediation-am-bau.de

Prozessbegleitende Mediation bei der Ansiedlung eines Einkaufszentrums



Ilse Erzigkeit,
Dipl. Ing. Stadtplanerin,
Mediatorin

Ein Erfahrungsbericht

Bei städtebaulichen Planvorhaben sind die aufkeimenden Konflikte durch das gesetzlich vorgeschriebene Beteiligungsverfahren frühzeitig zu erkennen. Wenn Interessenkonflikte vorhersehbar sind, muss die festgefahrene Situation nicht erst abgewartet werden. Am Beispiel eines geplanten Einkaufszentrums wird dargestellt, dass die Einbindung von MediatorInnen in städtebauliche Planungsprozesse für alle Beteiligten ein Gewinn ist.

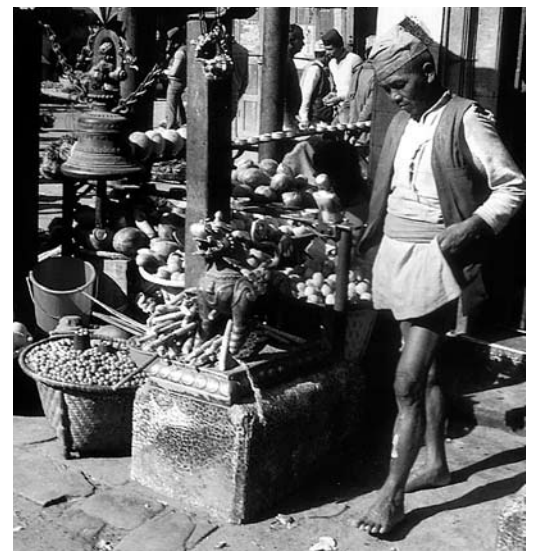
Die gebaute Umwelt ist ein wesentliches Element des täglichen Lebens. Wir wohnen in Gebäuden und auch die Arbeit, das Einkaufen sowie Freizeit und Erholungsaktivitäten finden überwiegend in gebauten Strukturen statt. Die Auswirkungen der städtebaulichen Gestaltung unserer Städte und Dörfer entscheidet ganz wesentlich über die Qualität und Chancen, welche die Menschen bei ihrer Arbeit, in ihrem Wohnbereich und bei der Gestaltung ihrer Freizeit vorfinden. Bei geplanten komplexen städtebaulichen Entwicklungen, z. B. Industriegebiete, Freizeitnutzungen, Umgehungsstraßen, sind die zu erwartenden Interessenkonflikte meistens vorhersehbar. So befürchten die direkt angrenzenden BürgerInnen zusätzliche Verkehrs- und Lärmbelastungen, manche BürgerInnen hoffen auf zusätzliche Arbeitsplätze, Behörden argumentieren mit Richtwerten und Normen, ohne auf die subjektiven Empfindungen des Einzelnen einzugehen.

Es ist Aufgabe der politischen EntscheidungsträgerInnen, die unterschiedlichen Interessen der Betroffenen bei städtebaulichen Planungen in ihre Beschlussfassungen einfließen zu lassen. Wie das Ganze nun zu geschehen hat, ist im Baugesetzbuch geregelt. Hier ist zu lesen: „Die öffentlichen und privaten Belange sind gegeneinander und untereinander gerecht abzuwägen“. Damit scheint es doch bei städtebaulichen Entwicklungsvorhaben einen gerechten Interessenausgleich zu geben. Die von den BürgerInnen gewählten PolitikerInnen entscheiden beim Vorliegen unterschiedlicher Interessen (siehe auch Artikel von Christian Viets). Wo kann dann noch die Mediation sinnvoll eingesetzt werden? Mit diesen Fragen wird sich dieser Artikel am Beispiel der Ansiedlung eines Einkaufszentrums auseinandersetzen und sich auf der Grundlage der damit verbundenen unterschiedlichen Interessen mit der Einbindung der Mediatorin in den Planungs-

prozess befassen. Das hier zu Grunde liegende Fallbeispiel kann nur in einem Ausschnitt dargestellt werden. In der Realität waren die Zusammenhänge bedeutend komplexer.

Beschreibung des geplanten Projektes

Ein Investor beabsichtigte in Abstimmung mit den politischen Gremien in einer hessischen Mittelstadt von ca. 50.000 EinwohnerInnen ein Einkaufszentrum mit ca. 15.000 qm Verkaufsfläche in Stadtrandlage zu errichten. Angeboten werden sollten insbesondere Lebensmittel, Schuhe, Textilien, Haushaltswaren und Gartenbedarf.



Das standortflexible Einkaufszentrum

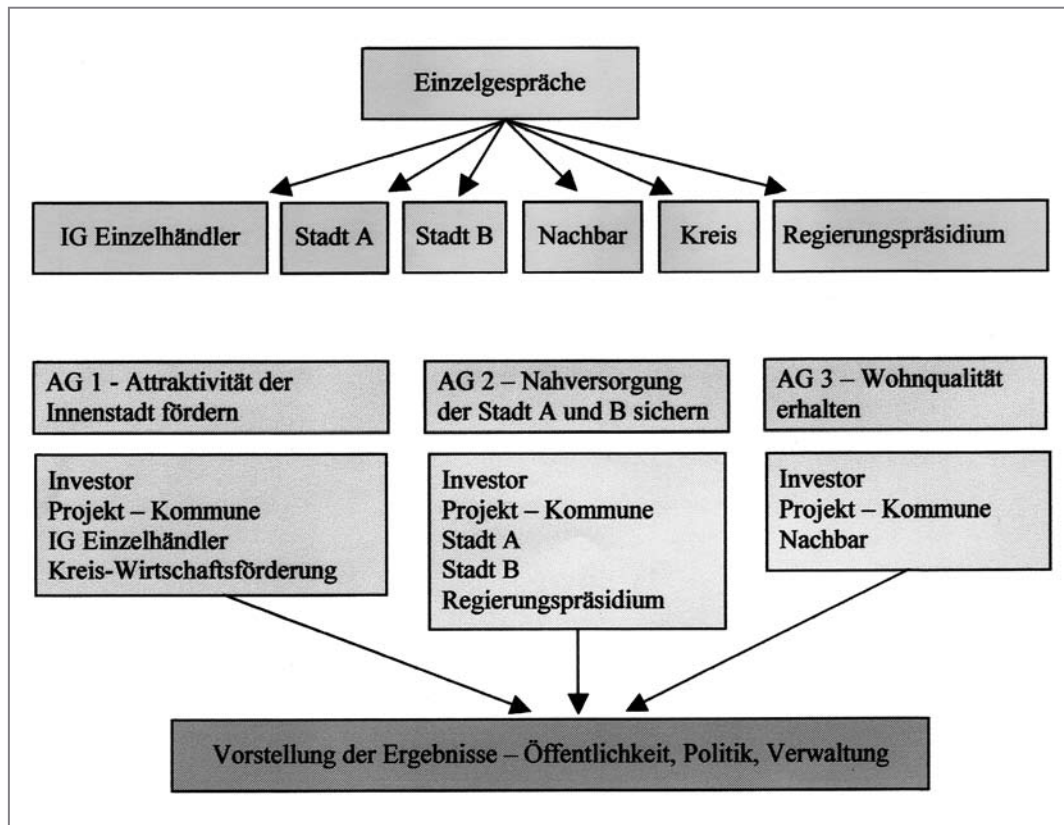
Prozessbegleitende Mediation

In der 1. Informationsveranstaltung sind die unterschiedlichen Interessen der Betroffenen schon sehr deutlich geworden. Nach dieser Veranstaltung haben sich der Investor und der Bürgermeister der Kommune in Abstimmung mit den politischen Gremien entschlossen, dass der weitere Planungsprozess durch eine MediatorIn begleitet werden sollte. Der Bürgermeister wollte kurz vor den bevorstehenden Kommunalwahlen die Veröffentlichung negativer Presseberichte im Zusammenhang mit dem geplanten Einkaufszentrum und dem damit verbundenen Grundstücksverkauf der Stadt an den Investor möglichst vermeiden. Da die Autorin dem Investor als auch dem Stadtplanungsamt der Kommune als prozessbegleitende Mediatorin bekannt war, ist sie beauftragt worden, mit den Betroffenen einvernehmliche Lösungen zu erarbeiten.

Modell einer prozessbegleitenden Mediation

Eine wesentliche Voraussetzung für die Bearbeitung von Interessenkonflikten bei komplexen Planverfahren ist es, den Kreis der Betroffenen festzulegen. Durch meine langjährigen Erfahrungen als Stadtplanerin in der Verwaltung sowie in privaten Planungsbüros, entwickelte ich ein sicheres Gespür für die zu erwartenden potentiellen Konflikte. Nach der Besprechung mit dem Investor und dem Bürgermeister der Kommunen wurde folgendes Vorgehen skizziert:

„Projekt – Kommune“: Nach den Ergebnissen eines vorliegenden Einzelhandelsgutachtens waren in der „Projekt-Kommune“ erhebliche Defizite hinsichtlich der Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln, Textilien und Schuhen zu verzeichnen. Die Kaufkraft der Kommune wurde von den umliegenden Städten abgeschöpft. Mit der Ansiedlung des Einkaufszentrums sollte die Versorgung der BewohnerInnen sichergestellt werden. Außerdem beabsichtigte die Kommune, durch den Verkauf des Grundstückes die „Löcher im Finanzhaushalt“ zu stopfen.



Modell einer prozessbegleitenden Mediation

Die Interessen der unmittelbar Betroffenen

Investor: Frühzeitige Planungssicherheit sowie die Vermeidung von langandauernden, gerichtlichen Auseinandersetzungen während der Planungs- und Bauphase waren für den Bauherrn von besonderer Bedeutung. Für einen in der Öffentlichkeit bekannten, bundesweit agierenden Konzern sind positive Presseberichte für das Image und damit auch für das Umsatzvolumen ein wichtiges Fundament.

Zwei Nachbarstädte: Die politischen VertreterInnen der Nachbarkommunen befürchteten, dass die vorhandenen kleinen Lebensmittelmärkte nicht mehr mit den Angeboten im Einkaufszentrum konkurrieren könnten. Die Schließung der Geschäfte hätte zur Folge, dass keine Nahversorgung mit Lebensmitteln, insbesondere für die „nicht motorisierte Bevölkerung“ mehr vorhanden wäre.

Interessengemeinschaft der EinzelhändlerInnen in der Innenstadt: Die Umsätze der innerstädtischen Geschäfte hatten sich seit Eröffnung des Einkaufszentrums in der benachbarten Stadt erheblich reduziert. Ein Einkaufszentrum direkt vor den Toren der Stadt würde für einige Geschäfte die Schließung zur Folge haben. Weitere Umsatzverluste waren für die betroffenen EinzelhändlerInnen nicht zu verkraften.

Angrenzender Nachbar: Die benachbarte Familie hatte erhebliche Bedenken, dass die Lärmbelastigung insbesondere durch den Anlieferverkehr deutlich zunehmen würde. Außerdem würde die bisher vorhandene freie Aussicht verbaut werden und der Immobilienwert vermutlich erheblich sinken.



Lösungen liegen tiefgründig
Foto: Ilse Erzigkeit

Prozess und Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen

Nach den Einzelgesprächen konnten die zu behandelnden wesentlichen Themen klar formuliert werden. Demnach gab es kaum Gemeinsamkeiten zwischen den drei Hauptthemen. Die Attraktivitätssteigerung der Innenstadt hatte kaum Berührungspunkte mit der Sicherung der Nahversorgung der Nachbarstädte. Auch das Thema „Sicherung der Wohnqualität“ ergab keine Schnittstellen mit den Interessen des innerstädtischen Handels bzw. der Nachbarstädte. Außerdem hatte die IG EinzelhändlerInnen Schwierigkeiten, ihre Umsatzprobleme gegenüber den konkurrierenden Nachbarstädten darzulegen. Aufgrund dieser Situation wurde sich für themenorientierte Arbeitsgruppen, die im Bedarfsfall auch in gemeinsamen Sitzungen verhandeln konnten, entschieden.

AG 1: Die erste Sitzung war sehr emotionsgeladen. Die zwei Vertreter der innerstädtischen Einzelhändler beschuldigten den Bürgermeister, den Finanzhaushalt der Stadt durch den Grundstücksverkauf auf ihre Kosten ausgleichen zu wollen. In den innerstädtischen öffentlichen Einrichtungen sei in den letzten zehn Jahren kaum investiert worden. Das neue Einkaufszentrum würde noch mehr KundInnen aus der Innenstadt abziehen. Nachdem dann auch der Bürgermeister seinen Handlungsspielraum und die politischen Zwänge dargestellt hatte, konnten in der zweiten Sitzung konstruktive Schritte zur Attraktivitätssteigerung der Innenstadt diskutiert werden. Konkret umzusetzende Maßnahmen und die damit verbundenen Kosten wurden aufgelistet. Die Finanzierung der Maßnahmen sind je zur Hälfte von der Stadt und dem Investor übernommen worden. Des Weiteren wurde die Reduzierung der vorgesehenen Verkaufsfläche für Textilien beschlossen. Mit diesen Vereinbarungen, die durch einen städtebaulichen Vertrag zu sichern waren, konnten die VertreterInnen der IG Einzelhandel dem Einkaufszentrum zustimmen.

AG 2: Als unabhängigen Berater hinsichtlich der Beurteilung der Auswirkung des geplanten Einkaufszentrums auf die benachbarten Städte A und B hatten wir einen Vertreter des Regierungspräsidiums hinzugezogen. Von Seiten des Regierungspräsidiums wurde die Befürchtung, dass mit der Realisierung des Einkaufszentrums die in den Stadtteilen vorhandenen zwei kleinen Lebensmittelgeschäfte vermutlich aus wirtschaftlichen Gründen schließen müssten, bestätigt. Diese Aussage führte zu heftigen politischen Diskussionen zwischen den Bürgermeistern, es war sozusagen wie „Öl ins Feuer gießen“. Nach dem „politischen Schlagabtausch“ – dabei wurde darauf geachtet, dass jede/r dafür die gleiche Zeit zur Verfügung hatte – war es an der Zeit, dem Investor das Wort zu erteilen. Der Investor konnte den Befürchtungen der zwei Bürgermeister nicht zustimmen, zumal das Geschäft in Stadt A zu seinem Konzern gehörte. Nach seinen Untersuchungen war genügend Kaufkraft vorhanden, jedoch entsprachen die Angebote und die Ausstattungen der bestehenden Lebensmittelgeschäfte nicht mehr den heutigen Erwartungen der KundInnen. Gegenüber der Stadt A verpflichtete sich der Investor, den vorhandenen Laden zu modernisieren. Das betroffene Geschäft in Stadt B befand sich nicht in seinem Eigentum. Der Investor beabsichtigte jedoch, das Geschäft zu erwerben und dann entsprechend umzubauen. Die Verkaufsverhandlungen waren bisher leider nicht erfolgreich gewesen. Eine befriedigende Vereinbarung mit Stadt B konnte während der Gespräche nicht getroffen werden.

AG 3: Nachdem ein Vertreter des Stadtplanungsamtes die Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben im Zusammenhang mit dem geplanten Einkaufszentrum erläutert hatte, wurde deutlich, dass es dem betroffenen Nachbarn um eine finanzielle Entschädigung ging. Nun begann ein Pokerspiel zwischen Investor und dem Nachbarn. Obwohl die gesetzlichen Auflagen erfüllt waren, war es Interesse des Investors, mit seinem direkten Nachbarn in einem friedlichen Nebeneinander zu leben. Die Verhandlungen sind in Vier-Augen-Gesprächen erfolgreich beendet worden.

Resümee

Bei der geplanten Ansiedlung von Einkaufszentren in Stadtrandlagen sind die damit verbundenen Konflikte vorhersehbar. Mit dem dargestellten Fallbeispiel wurden die typischen Interessenkonflikte beschrieben. Zur Konfliktbearbeitung wählen die meisten Gemeinden das gesetzlich vorgeschriebene Verfahren (siehe auch Artikel von Christian Viets). Die damit verbundenen Folgen sind z. B. langjährige planungsrechtliche Verfahren, frustrierte EinzelhändlerInnen, Feindschaften zwischen benachbarten Kommunen, Stilllegung der Baustelle wegen Nachbarschaftsklagen etc..

Die Praxis zeigt es immer wieder, dass gerade bei der Ansiedlung von Einzelhandelsunternehmen die frühzeitige Einbindung von MediatorInnen für alle Beteiligten ein Gewinn ist. Wenn die Konflikte vorhersehbar sind, muss die festgefahrene Situation nicht erst abgewartet werden. Viele AuftraggeberInnen der Verfasserin, meistens die InvestorInnen, sind von diesem Vorgehen überzeugt. Die Kommunen sind oft skeptisch – es entspricht nicht ihrem gewohnten Verwaltungshandeln.

Für die InvestorInnen ist es wichtig, frühzeitig zu wissen, ob das geplante Projekt eine Realisierungschance hat bzw. welche Bedingungen damit verbunden sind. Werden die Betroffenen frühzeitig eingebunden, können die Planungen den Bedürfnissen angepasst werden.

Wie sieht es mit der Neutralität von PlanungsmediatorInnen aus? Besteht mit der Beauftragung durch den Investor nicht auch die Erwartung,



Mediation schafft Transparenz bei komplexen Planverfahren

Das Projekt nach den Vorstellungen des Auftraggebers durchzusetzen? Diese Frage kann ganz klar mit „Nein“ beantwortet werden! Die Beauftragung kann auch dazu führen, dass die InvestorInnen auf die Realisierung des Projektes verzichten müssen – das war bei zwei Projekten der Fall. Hier konnten die AuftraggeberInnen durch die frühzeitige Klärung der Situation erhebliche Planungskosten einsparen und die Verwaltung musste kein langwieriges Planungsverfahren, das am Ende eventuell gescheitert wäre, durchführen. Auch aus der Sicht der InvestorInnen ist es wichtig, alle „Knackpunkte“ anzusprechen, damit im weiteren Planverlauf keine unerwarteten Bedenken zu gerichtlichen Auseinandersetzungen führen. Auf der Grundlage der bisher von mir als Mediatorin begleiteten städtebaulichen Planungsprozesse kann ich als Fazit folgendes formulieren: „Die frühzeitige Einbindung von MediatorInnen spart Zeit, Geld und schont das „Nervenkostüm“ aller Beteiligten!

Eine prozessbegleitende Mediation ersetzt kein planungsrechtliches Verfahren. Mit der Fragestellung „Wie kann die prozessbegleitende Mediation in städtebauliche Planverfahren eingebunden werden?“ hat sich Christian Viets im Beitrag „Mediation – eine sinnvolle Ergänzung der Öffentlichkeitsbeteiligung im Bauleitplanverfahren“ ausführlich auseinandergesetzt.

Ilse Erzigkeit

KONTAKT

Ilse Erzigkeit,
erzigkeit@t-online.de

Mediation während der Auftragsabwicklung



Dr. Peter Hammacher,
Rechtsanwalt

Während laufender Bauprojekte wird Mediation selten nachgefragt, obwohl gerade Bauvorhaben besonders konfliktreich sind. Der Artikel zeigt einige Ursachen hierfür auf und stellt dem die Vorteile der Mediation gegenüber. Auch und gerade für AuftraggeberInnen, denen das Gesetz eine stärkere Position einräumt als den AuftragnehmerInnen, lohnt es sich, Mediation bereits in den Verträgen als Instrument für potentielle Konflikte während der Auftragsabwicklung vorzuschlagen.

Der größte Teil der Beiträge zu dieser Ausgabe von Spektrum der Mediation beschäftigt sich mit dem Einsatz der Mediation in der Phase der Projektplanung und dies völlig zu Recht: wesentliche Interessen der Baubeteiligten entwickeln sich vor Beginn der eigentlichen Bauleistungen, viele Fehler, die später zu Konflikten führen könnten, werden zu Beginn gemacht. Wohl dem, der vorausschauend Maßnahmen der Früherkennung und Kanalisierung von Konflikten eingeleitet hat¹. Mediation während der Auftragsabwicklung ist hingegen selten. Warum eigentlich?

Grenzen der Mediation während der Auftragsabwicklung: Zeit, Geld und Macht

1. Gans weist zu Recht darauf hin, dass die Spielräume der Baubeteiligten in der Phase der Auftragsabwicklung stark eingeschränkt sind². Zum einen ist der Zeitplan mit Vertragsabschluss verbindlich und lässt bestenfalls Puffer für Verschiebungen zu, nicht aber die Gefährdung des zeitlichen Gerüsts an sich. Auftragsabwicklung ist ein Kampf gegen die Uhr. Alles, was den zeitgerechten Ablauf zu hemmen droht, muss schnellstens aus dem Weg geräumt werden. Zeitraubende Verhandlungen sind deshalb unerwünscht. Zum anderen steht das Budget der Baubeteiligten nach Vertragsabschluss fest. Störungen oder Mehrleistungen, die dieses Budget strapazieren, führen zu Anpassungsprozessen und können Konflikte infolge unterschiedlicher Interessen nach sich ziehen. Die für die Baubeteiligten handelnden Personen sind dafür verantwortlich, dass neben den baulichen auch die kaufmännischen Vorgaben eingehalten werden; Großzügigkeit können sie sich nicht leisten. Ihre Kompetenzen sind nach innen und außen beschränkt und die im Hintergrund agierenden MachtträgerInnen lassen sich, wenn sie nicht persönlich in den Verhandlungsprozess einbezogen sind, schwerer verpflichten.

2. Ein weiterer Grund für den zögerlichen Einsatz der Mediation zur Konfliktbewältigung während der Auftragsabwicklung liegt in der Bereitstellung erprobter Verhaltensmuster: Bauvorhaben, zumindest größere, sind von Machtgefällen gekennzeichnet. Das Werkvertragsrecht geht von der Vorleistungspflicht der AuftragnehmerInnen aus. Erst wenn ihre Leistung den vereinbarten Anforderungen entspricht, haben sie Anspruch auf Abnahme und Vergütung. Auch wenn dies in der Praxis durch Zahlungspläne oder Zwischenabnahmen etwas entschärft werden mag, können AuftraggeberInnen ihre wirtschaftliche Macht ausspielen. AuftragnehmerInnen sind kraft Gesetzes tendenziell in der schwächeren Position. Verschärft gilt dies in Zeiten, in denen gute Aufträge schwer zu bekommen sind. Wenn denn schon der Konflikt nicht tatsächlich bewältigt wird, so kann zumindest die aktuelle Störung durch Einsatz von Druckmitteln beseitigt werden. Diese wollen sich die AuftraggeberInnen nicht aus der Hand nehmen lassen.

3. Weiter hat sich die Schiedsgerichtsbarkeit bei großen Bauaufträgen als Methode der alternativen Streitregulierung etabliert. Gegenüber der ordentlichen Gerichtsbarkeit nimmt sie für sich in Anspruch, schneller und kostengünstiger zu sein. Sofern die Baubeteiligten überhaupt für Alternativen zum Rechtsweg offen sind, werden sie deshalb in ihren Verträgen eher eine Schiedsklausel aufnehmen, als eine noch immer eher unbekanntere Mediationsklausel. Der leider festzustellende Hang nach interner Rückversicherung – in der Verwaltung wie bei größeren Unternehmen – führt dazu, dass die handelnden Personen mit verbindlichen Entscheidungen Dritter besser umgehen können, als mit Verhandlungsergebnissen, die sie selbst herbeiführen und rechtfertigen müssen.

Keine Chance für die Mediation während der Auftragsabwicklung?

Man sollte die Einsatzmöglichkeit für eine Mediation während der Auftragsabwicklung realistisch, nicht aber abwertend betrachten. Die bekannten Vorteile der Mediation kommen während der Auftragsabwicklung voll zur Geltung und wiegen die Nachteile auf.

1. Bauprozesse gehören zu den langwierigsten und aufwändigsten Zivilrechtsverfahren überhaupt. Bis zu einer Entscheidung des Landgerichts, geschweige denn bis zur letztinstanzlichen Entscheidung durch den Bundesgerichtshof, kön-

^{1/} Artikel: Ilse Erzigkeit, Spektrum der Mediation, Nr. 21/2006, S.16

^{2/} Artikel: Brigitte Gans und Sonja Epple, Spektrum der Mediation, Nr. 21/2006, S.4

nen Jahre vergehen. Die AuftragnehmerInnen, und die Mehrzahl der Prozesse wird von AuftragnehmerInnen angestrengt, haben ein vitales Interesse daran, die Zeit bis zur Auszahlung zurückgehaltener Vergütungsbestandteile deutlich zu reduzieren. Den AuftraggeberInnen ist bewusst, dass sie während der Dauer des Prozesses Wissen und Unterstützungsleistung ihrer MitarbeiterInnen vorhalten und ständig reaktivieren müssen. Dies ist verlorene Arbeitszeit, die subjektiv als steigende Belastung empfunden wird, je länger der Prozess andauert. Hinzu kommt die Unlust, ja der Frust der betroffenen MitarbeiterInnen, die sich jahrelang mit „alten Kamellen“ beschäftigen müssen. Verglichen mit den „quälenden Zeiten“, entspricht ein straff organisiertes Mediationsverfahren einem Fingerschnippen.

2. Die Unsicherheit über den Ausgang eines Gerichtsprozesses ist sprichwörtlich („auf hoher See und vor Gericht ...“). Auch bei noch so guter Prozessvorbereitung mit Hilfe von ProjektmanagerInnen und AnwältInnen ist ein vollständiges Obsiegen nicht zu garantieren. Insbesondere komplexe Bauprojekte bieten zu viele Angriffsmöglichkeiten für beide Parteien: es gibt Versäumnisse, Unklarheiten, nicht mehr reproduzierbare oder nachweisbare Vorgänge und Verhaltensweisen, die plötzlich eine Bedeutung erhalten, die man ihnen zu Beginn der Auseinandersetzungen nicht beigemessen hatte. Diese Unberechenbarkeit hat mindestens zwei fatale Auswirkungen auf die betroffenen Parteien: ordentliche Kaufleute müssen Forderungen, die nicht gerade unbestritten sind, in ihrer Buchhaltung einzelwertberichtigen bzw. umgekehrt, sie müssen Rückstellungen für die sich aus einem evtl. verlorenen Prozess ergebenden Konsequenzen bilden. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf das Jahresergebnis.

3. Fundamentalere noch sind die psychologischen Auswirkungen von Urteilen, die die unterlegene Partei und ihre MitarbeiterInnen für ungerecht halten. Wer jahrelang an seinen Sieg und an die Gerechtigkeit geglaubt hat, wird bitterlich enttäuscht, wenn der Prozess aus Gründen verloren geht, die nicht von Beginn an in die Risikobetrachtung einbezogen wurden. Der Glaube an die Gerichte, an das rechtsstaatliche System überhaupt, wird massiv geschwächt. In wen aber sollen BürgerInnen noch vertrauen, nachdem PolitikerInnen, Presse und Wissenschaft verspielt haben? MitarbeiterInnen, die einmal erlebt haben, wie ihre Geschäftsleitung aus wirtschaftlichen Überlegungen „ihre“ Sache verraten und einem faulen Gerichtskompromiss zugestimmt

hat, sind traumatisiert und werden sich zukünftig entsprechend verhalten.

Auch das Ergebnis einer Mediation ist nicht vorhersehbar. Dies ist aber systemimmanent und stellt das Vertrauen in den Rechtsstaat und in die Privatautonomie nicht in Frage. Der Ausgang des ergebnisoffenen Verfahrens wird per definitionem von den Parteien eigenverantwortlich erarbeitet; nur sie sind für das Ergebnis verantwortlich und können nur sich selbst die Schuld geben.

4. Ein Baurechtsstreit, der bis zum Bundesgerichtshof betrieben wird, beschäftigt RichterInnen und AnwältInnen: nicht weniger als 13 JuristInnen! Wollen die Parteien das wirklich? Bauprozesse haben oft einen technischen Anlass und finanzielle Hintergründe. Warum sollen ausgerechnet JuristInnen die Richtigen sein, um den Konflikt zu lösen? Oder wird etwa alles dadurch besser, dass teure, externe Sachverständige im selbstständigen Beweisverfahren oder im Hauptverfahren das Bauvorhaben beurteilen? Wer ist mehr dazu berufen, Probleme, die sich während der Auftragsabwicklung stellen, zu klären als diejenigen, die das Projekt gemeinsam geplant und bis zum Eintritt des Konfliktes auch erfolgreich gemeinsam durchgezogen haben? Die Mediation stellt den erforderlichen Rahmen und die Struktur, damit die Parteien ihre Kompetenzen einbringen.

5. Der Bundesgerichtshof hat in ständiger Rechtsprechung³ die Verpflichtung der Baubeteiligten betont, zu kooperieren und aktiv an dem Gelingen des Projektes mitzuwirken. Er hat herausgestellt, dass das Verharren auf herkömmlichen Konfliktbeziehungen gerade bei komplexen Bauverträgen sinnlos ist und die Parteien verpflichtet, sich frühzeitig zu verständigen. Verstöße gegen das Kooperationsgebot werden mit Verschlechterungen der ansonsten zunächst günstigen Rechtslage sanktioniert. Damit sind auch die zunächst Stärkeren in der Auftragsabwicklung gut beraten, ihren Teil zur Konfliktbewältigung zu leisten. Schlagen sie frühzeitig den Schwächeren vor, den Konflikt mit Hilfe neutraler Dritter zu lösen, entlasten sie ihre eigenen MitarbeiterInnen, die in der heißen Phase eines Konfliktes persönlich involviert sind. Sie tragen zur Verschärfung der Auseinandersetzung bei und verschaffen sich und ihren VertragspartnerInnen die Chance, eine Lösung – ggf. auch eine Interims-Lösung – zu finden, die hilft, Störungen in der Auftragsabwicklung zu minimieren.

³/ BGH vom 23.05.1996, vom 28.10.1999, vom 26.01.2001



Foto aus:
Güntzer/Hammacher,
Handbuch der Auftrags-
abwicklung, GHC-Verlag,
Heidelberg, 2003



An den Nagel gehängt?

6. Entschließen sich die AuftraggeberInnen bereits von Beginn an in den Vertragsverhandlungen, spätestens jedoch bei Erkennbarwerden von Konflikten, die Einbeziehung von MediatorInnen vorzuschlagen, kann dies das Vertrauen der VertragspartnerInnen in die AuftraggeberInnen entscheidend verbessern. Indem sie den VertragspartnerInnen anbieten, die Verhandlungsführung neutralen Dritten zu übertragen, nehmen sie sich selbst zurück und verzichten auf die unmittelbare Ausübung von Macht zugunsten einer sachlichen Konfliktlösung. Das ist ehrenhaft und wird von den VertragspartnerInnen anerkannt werden. Freilich ist damit nicht ohne weiteres auch ein Nachgeben verbunden. Aber die Stärkeren dokumentieren ihre Bereitschaft, sicherzustellen, dass die Interessen auch der VertragspartnerInnen zur Sprache kommen und eine an der Sache orientierte Lösung evtl. Konflikte anzustreben.

7. Gleichzeitig fördert diese Vorgehensweise das Renommée der AuftraggeberInnen erheblich, zumal bei Bauprojekten, die sich einer gewissen öffentlichen Begleitung sicher sein können, wie etwa bei der Sanierung von Mietwohnungen durch private BauträgerInnen zum Zwecke des späteren Verkaufs mit Gewinn oder generell bei Projekten der öffentlichen Hand. Mediation erlaubt die Einbeziehung aller betroffenen, evtl. auch aller interessierten Kreise. So kann mit Hilfe der Mediation dafür gesorgt werden, dass Presse und Fernsehen nicht tendenziös von den einzelnen Parteien, sondern sachorientiert von allen Streitparteien gemeinsam informiert wird.

8. Schließlich kann Mediation einen Beitrag zur Effizienzsteigerung der Auftragsabwicklung und damit zur Kostenersparnis leisten. Strukturierte Verhandlungen unter professioneller Führung bedeuten Zeitersparnis gegenüber „Teppichhandel“ und endlosen Beschuldigungen. Je besser die MediatorInnen dabei laufend über den Fortgang des Projektes informiert sind, desto besser können sie die Parteien zu einer erfolgsorientierten Vorgehensweise motivieren.

Wie lässt sich das Interesse an einer Mediation während der Auftragsabwicklung erhöhen?

1. Wie stets, öffnen gute Erfahrungen die Türen für Neues. Haben die Parteien bereits Planungsmediationen kennengelernt, bestehen gute Chancen, sie auch von den Vorteilen für die Phase der Auftragsabwicklung zu überzeugen.

2. Die Vorteile der Mediation während der Auftragsabwicklung müssen herausgearbeitet werden und den AuftraggeberInnen bereits zu einem Zeitpunkt vorgeschlagen werden, zu dem diese die Kosten der Mediation noch in ihre Auftragskalkulation einbeziehen können. Dabei werden die anbietenden MediatorInnen nicht umhin können, ihren Beitrag zur finanziellen Planungssicherheit der AuftraggeberInnen zu leisten.

3. Erhebliche Widerstände gegen die Einbeziehung von MediatorInnen sind zum einen von ProjektleiterInnen/BauleiterInnen etc. der AuftraggeberInnen zu erwarten, die von ihrer Führungskompetenz überzeugt sind, zum anderen von jenen Fachleuten, die die AuftraggeberInnen zur Sicherstellung ihres Projektes beistellen oder extern beauftragen. Hierzu gehören z. B. die ArchitektInnen, die FachplanerInnen, die Projekt-ControllerInnen, die ProjektsteuererInnen. Es wird nicht möglich sein, Mediation während der Auftragsabwicklung anzubieten, ohne die Schnittstellen zu deren Dienstleistungen zu klären. Eine „baubegleitende Mediation“ anzubieten, muss auf Widerstand stoßen, denn auch diese Funktionen nehmen – jedenfalls teilweise – für sich in Anspruch, auch die Belange der AuftragnehmerInnen zu berücksichtigen und vermittelnd – aber mit Durchsetzungskompetenz – Störungen in der Auftragsabwicklung beseitigen zu können. Nicht von ungefähr zählen auf Claimmanagement spezialisierte Ingenieurfirmen zugleich auch Mediation zu ihrem Leistungsumfang. Mediation wird sich in diesem Bereich deshalb nur dann einen Markt erobern können, wenn sie sich als punktuelle adhoc-Dienstleistung anbietet. Dies macht allerdings für die Mediation besondere Absprachen über den bisherigen Prozessverlauf notwendig, damit ihr flexibler Einsatz sichergestellt ist.

Dr. Peter Hammacher

KONTAKT

Dr. Peter Hammacher,
ra@drhammacher.de

Interview mit Klaus-Dieter Timm

Die vielfältigen Interessen der Beteiligten in Planungs- und Bauprozessen verursachen oft Konflikte mit hohen Reibungsverlusten. Ist Mediation ein wirkungsvolles Konfliktlöungsverfahren im Planungs- und Bauwesen? Mit dieser Thematik befasst sich Ilse Erzigkeit von der Projektgruppe Planen und Bauen im Interview mit dem Projektmanager Klaus-Dieter Timm aus Wiesbaden.

Der Interviewpartner Klaus-Dieter Timm ist Dipl.Ing. Architekt und kann auf über 25-jährige Praxis in Planung, Bauleitung und Projektmanagement national und international zurückblicken. Seit ca. 4 Jahren arbeitet Herr Timm als freier Mitarbeiter bei Arcadis Homola am Flughafen in Frankfurt.

Herr Timm, Sie sind nun schon seit vielen Jahren in der Projektsteuerung von Großbauvorhaben tätig. Ich vermute, dass der Umgang mit Konflikten ihr tägliches Geschäft ist. Können Sie mir eine typische Konfliktsituation beschreiben?

Klaus-Dieter Timm: Ja, da liegen Sie goldrichtig mit Ihrer Vermutung. Die Konfliktbeteiligten sind im wesentlichen BauauftraggeberInnen, ArchitektInnen, IngenieurInnen sowie Baufirmen. Gestritten wird meistens um finanzielle Leistungen. Die Auftragsvergabe erfolgt heutzutage nur nach dem Preis, d. h. das niedrigste Angebot erhält den Zuschlag. Während der Bauzeit versuchen dann die Firmen durch Nachträge die Auftragssumme zu erhöhen, weil mit dem veranschlagten Honorar manchmal nur die Materialkosten beglichen werden können. Angesichts des harten Wettbewerbs sind die Firmen jedoch zu dieser Vorgehensweise gezwungen. Daraus folgt oft eine minderwertige Leistungsqualität, Unzufriedenheit der AuftraggeberInnen, die dann die Bezahlung der Rechnung mit der Begründung, dass die Leistung nicht entsprechend dem Angebot ausgeführt worden ist, verweigern. Nach Auffassung der AuftragnehmerInnen ist die Leistung fach- und angebotsgerecht ausgeführt worden. Es steht Aussage gegen Aussage. Die AuftragnehmerInnen erhalten für bereits erbrachte Leistungen vorerst keinen finanziellen Ausgleich und verweigern die Durchführung der noch ausstehenden Arbeiten, d.h. auch zeitliche Verzögerungen für die nachfolgenden Bauarbeiten sind zu erwarten.

Wie werden diese Konfliktsituationen, die anscheinend im Zuge der Baufertigstellung sehr häufig vorkommen, gelöst?

Klaus-Dieter Timm: Wenn die Beteiligten noch persönlich miteinander reden, werden manch-

mal Kompromisse geschlossen, die eine Übernahme der zusätzlich entstandenen Kosten zu je 50% von AuftraggeberInnen und AuftragnehmerInnen vorsehen. Dieser „faule Kompromiss“ ist meistens jedoch für beide Seiten unbefriedigend. Die überwiegende Zahl der Konfliktsituationen wird mit Hilfe der Gerichte gelöst. Kommt es hier zu einem Vergleich, werden sehr häufig auch „50/50“ Regelungen getroffen. Von den ca. 40 Firmen, zu denen ich Kontakt habe, sind mindestens 30 in Bauprozesse verwickelt. Das kostet viel Geld, viel Zeit und belastet die beteiligten Firmen insbesondere hinsichtlich der ungewissen gerichtlichen Entscheidung.

Vor einiger Zeit hatten wir ein intensives Gespräch über die Anwendung der Mediation bei Konflikten im Bauwesen. Von KollegInnen aus der Baubranche höre ich häufig, dass Mediation für dieses Gewerbe zu „soft“ sei, im Baugewerbe geht es um harte Fakten und nicht um Gefühle. Was sind Ihre Erfahrungen dazu, Herr Timm?

Klaus-Dieter Timm: Mediation kann dazu beitragen, dass Konflikte für die Beteiligten zufriedenstellend gelöst werden. Auch bin ich davon überzeugt, dass erhebliche Kosten gespart werden. Die mit einem Gerichtsverfahren verbundenen Kosten, insbesondere die AnwältInnenhonorare, sind mit Sicherheit höher als das Honorar für MediatorInnen. Ich halte es für sehr wichtig, bei den Konflikten auf der Baustelle die sachlichen Argumente von den persönlichen Befindlichkeiten zu trennen. Ich glaube, dass die Mediation ein geeignetes Verfahren für die Konfliktbearbeitung im Bauwesen ist. Es sollte schon in den Verträgen aufgenommen werden, dass im Konfliktfall eine Mediation durchzuführen ist, bevor die Gerichte eingeschaltet werden.

Im letzten Jahr habe ich die Durchführung von zwei Tagungen zum Thema „Mediation in Planen und Bauen“ begleitet. Teilgenommen haben u.a. ArchitektInnen, IngenieurInnen, BauträgerInnen, MitarbeiterInnen von Bau- und Planungsämtern sowie PolitikerInnen. Die Resonanz war sehr erfreulich. Es scheint jedoch immer noch eine große Scheu davor zu bestehen, MediatorInnen im Konfliktfall einzusetzen. Haben Sie eine Idee, was wir MediatorInnen zur Überwindung der Berührungängste tun können?

Klaus-Dieter Timm: Wichtig erscheint mir die Einbindung der Architekten- und Ingenieurkammern sowie der Industrie- und Handelskammern. Diese Institutionen sollten Fortbildungen zur Mediation anbieten. Gerne würde ich bei der Architektenkammer Hessen zur Erfüllung meines Fortbildungs-



Klaus-Dieter Timm,
Projektmanager



Der fassungslose Bauherr

kontingents ein Mediationsseminar belegen, doch wird zu dieser Thematik leider zurzeit nichts angeboten. Zur Einführung der Mediation im Bau- und Planungswesen muss bei den Verbänden und Kammern sicherlich noch einige Pionierarbeit geleistet werden. Bei den Kammern sollten Mediationsstellen für die Konfliktbearbeitung in Planungsprozessen eingerichtet werden und auf den Baustellen ebenso. Und es sollte unbedingt eine Telefonliste von erfahrenen MediatorInnen bei den Kammern bereit liegen, damit die KundInnen sofort AnsprechpartnerInnen finden.

Welche Kenntnisse sollten MediatorInnen im Bau- und Planungswesen, neben einer fundierten Mediationsausbildung, mitbringen?

Klaus-Dieter Timm: Die Sprache im Planungs- und Bauwesens ist schon sehr spezifisch. Um die Konflikthintergründe verstehen zu können, sollten MediatorInnen eine mehrjährige Praxis in den Baubereichen Planung, Ausführung und Management absolviert haben. Für die am Konflikt Beteiligten ist es einfacher, Vertrauen zu MediatorInnen aufzubauen, wenn die Sprache der Baubranche gesprochen wird.

Im Bau- und Planungswesen sind die Konflikte sehr häufig vorhersehbar. Durch den frühzeitigen Einsatz von MediatorInnen könnten bereits aufkeimende Konflikte konstruktiv bearbeitet werden. Halten Sie die Einrichtung einer baubegleitenden Mediationsstelle für sinnvoll?

Klaus-Dieter Timm: Ja, die Einrichtung einer baubegleitenden Mediation halte ich für den Idealzustand. Die MediatorInnen sollten bei den

Mediation & Gewaltfreie Kommunikation

Mediationsausbildungen

für die Arbeitswelt oder die Schule nach den Standards des Bundesverbandes Mediation auf der Basis der Gewaltfreien Kommunikation

Trainings nach Rosenberg

in Gewaltfreier Kommunikation mit Klaus-Dieter Gens, forum gewaltfreie kommunikation berlin

Informationen: 0561 - 766 908 10
info@v-u-m-kassel.de / www.v-u-m-kassel.de
Kirchweg 80, 34119 Kassel

Zentrum für Verständigung und Mediation

v+m

ProjektsteuerInnen angesiedelt sein. Die ProjektsteuerInnen erkennen sehr früh die aufkeimenden Konflikte, können sich aber nicht ausreichend intensiv darum kümmern und sind auch oft selbst involviert. Ihre Aufgabe ist es u.a. die Kosten-, Qualität- und Termineinhaltung zu überwachen. Erst wenn vertragswidrige Verstöße geltend gemacht werden können, werden JuristInnen eingeschaltet. Die juristischen Vorgehensweisen führen jedoch meistens zu Terminverzögerungen auf der Baustelle. Eine direkte Klärung durch die Beteiligten mit Unterstützung von MediatorInnen wird sich aus meiner Sicht sehr positiv auf den gesamten Bauablauf auswirken.

Im Planungs- und Bauwesen hat sich der Mediationsgedanke bisher nicht durchsetzen können. Wie beurteilen Sie die Zukunft, Herr Timm – hat Mediation eine Chance im Bauwesen?

Klaus-Dieter Timm: Die Etablierung der Mediation im Bauwesen ist sicherlich ein mühsames Geschäft, das ist aber meistens so bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Für die Realisierung von Großprojekten stehen den Generalunternehmern zukünftig immer weniger Geld und Zeit zur Verfügung. Auftauchende Probleme müssen darum kurzfristig und preisgünstig gelöst werden. Unter diesen Bedingungen werden MediatorInnen zukünftig bei Planungsprozessen und auf der Baustelle „gefragte Leute“ sein.

Herzlichen Dank!

Das Interview führte Ilse Erzigkeit

KONTAKT
Ilse Erzigkeit,
erzigkeit@t-online.de

Schlichtung oder Mediation oder was?

Immer wieder finden sich in Broschüren, Buchtiteln, Aufsätzen und Artikeln die Begriffe Schlichtung, Mediation, Schlichtung und Mediation – einzeln, gemeinsam genannt oder beliebig kombiniert. Es entsteht sehr schnell der Eindruck, beides sei erlaubt, sei so ähnlich, habe eng miteinander zu tun, sei vielleicht sogar das Gleiche? Die einen suchen SchlichterInnen, die anderen MediatorInnen. Selten finden sich konkrete Auseinandersetzungen dazu, wie diese zueinander stehen. Dieser Beitrag soll aufzeigen, ob die beiden Begriffe und Verfahren, die immer wieder gemeinsam genannt werden, überhaupt verträglich sind, ob und wie sie zueinander stehen können.

1. Schlichtung und Mediation im System

Bei der Einteilung der Konfliktregelungsmodelle wird zwischen drei bzw. vier Konfliktarten unterschieden: dem System der absoluten Gewalt (körperliche Gewalt, bei der das Waffensystem über Siegen oder Unterliegen entscheidet), dem System des Rechts und der Judikatur (Entscheidungsmaßstab ist das Gesetz bzw. der RichterInnenspruch) und dem System des selbst verantworteten Konsenses (durch Einverständnis zu einem Kompromiss oder eigener, interessengerechter Konsensfindung). Das letztere System wird in der Literatur vielfach in zwei weitere Teile gegliedert¹: dem System des Kompromisses und dem der eigenverantwortlichen Konsensfindung, weswegen in der Literatur teilweise vier Formen der Konfliktaustragung angenommen werden. Es haben beide Formen jedenfalls gemeinsam, dass die Konfliktlösungen – wie auch immer motiviert – eigenverantwortete Entscheidungen zur Grundlage haben.

Schlichtung wie Mediation haben zunächst gemeinsam, dass sie im Gegensatz zu den Konfliktsystemen auf der Basis von Macht und Gewalt (absolute Gewalt, Gewalt des Rechts und der Judikatur) dem Konfliktsystem des selbst verantworteten Konsenses zuzurechnen sind. Als Ergebnis der Schlichtung wie der Mediation stehen günstigenfalls Vereinbarungen, welche auf der Grundlage eigener Entscheidungen der Parteien beruhen. Im Gegensatz dazu stünden auf der Grundlage der beiden anderen Konfliktsysteme Waffenzwang, Gerichtsurteil und – nicht zu vergessen – auch der Schiedsspruch.

2. Die Schlichtung

Unter Schlichtung wird in der Regel ein Verfahren verstanden, in welchem neutrale, von den Streitparteien beauftragte Dritte nach Erörterung der Sachlage und dem Begehren der Parteien ein eigenes Schlichtungs- und Vergleichsergebnis zur Annahme durch die Parteien vorlegen². Diese Definition der Schlichtung wird im Wesentlichen durch die gesetzlichen Regelungen, der Gütestellen- und Schlichtungsgesetze der Länder und des Einführungsgesetzes zur Zivilprozessordnung (EGZPO) getragen.

Die SchlichterInnen grenzen sich durch die Beschränkung ihrer Tätigkeit auf einen eigenen Schlichtungsvorschlag deutlich von den SchiedsrichterInnen ab, welche auf vertraglicher Basis, wie ein öffentliches Gericht, einen Urteilsspruch fällen und damit die Parteien unmittelbar ihrem Urteil unterwerfen.

SchlichterInnen können entweder durch gesetzliche Regeln zum Einsatz kommen wie in den Fällen, in denen die Erhebung einer Klage nach § 15a EGZPO nur in den Fällen zulässig ist, wo dem Klageverfahren ein Schlichtungsverfahren vor einer anerkannten Gütestelle vorangegangen ist, oder auf freiwilliger Basis. Die Schlichtungsmodalitäten dürften sich hier nicht so weitgehend unterscheiden. Die SchlichterInnen werden auch in den Schlichtungsverfahren, welche auf vertraglicher Vereinbarung beruhen, ihren Schlichtungsvorschlag auf der Grundlage eigener Sachkunde und gesetzlicher Vorgaben abgeben.

Daraus ergibt sich, dass an die Qualität und Qualifikation der SchlichterInnen in der Regel sehr hohe Anforderungen zu stellen sind: Diese sollten nicht nur in Bezug auf die streitige Materie sachkundig sein, sondern auch in Bezug auf die streitbezogene Rechtslage. Sie haben schließlich die Aufgabe, die streitgegenständliche Materie nicht nur sachlich und fachlich zu beurteilen, sondern weiterführend auch die dazugehörige Transferleistung zu erbringen, nämlich das Ergebnis dieses fachlichen Urteils rechtlich auf den behandelten Streitfall anzuwenden. Andernfalls wird es ihnen nicht gelingen, ein für die Parteien des Schlichtungsverfahrens taugliches und von diesen annehmbares Ergebnis zu präsentieren.

Die Parteien, denen der Vorschlag der SchlichterInnen unterbreitet wird, haben die Möglichkeit, den Vorschlag anzunehmen, zu modifizieren oder abzulehnen.



**Jörg Schirmer,
Rechtsanwalt und
Mediator**

^{1/} Vgl. für viele Mähler/Mähler in Beck'sches RA-Handbuch, 2004, 258

^{2/} Vgl. u. a. Rüssel, Handbuch Mediation, 2002, S. 858 ff.



**Mediation –
alle unter einem Hut?**

3. Die Mediation

Bei der Mediation handelt es sich um ein Konfliktbearbeitungsverfahren, in dem neutrale Dritte ohne eigene Entscheidungsbefugnis die Parteien darin unterstützen, eigenverantwortlich Regelungen zu treffen. Die abschließende Regelung der Parteien beruht hier nicht, wie im Schlichtungsverfahren, auf Vorschlägen der SchlichterInnen, sondern auf eigenen, von den Parteien selbst erarbeiteten Lösungen. Die Parteien treffen dabei aufeinander bezogene, nach Möglichkeit wertschöpfende Entscheidungen, die auf dem Verständnis von sich selbst, dem anderen und ihrer Sicht der Realität aufbauen³.

Rolle und Positionen der MediatorInnen unterscheiden sich damit von denen der SchlichterInnen gravierend.

Insbesondere wird es den MediatorInnen systembedingt verwehrt sein, thematisch eigeninitiativ in die Lösungsentwicklung der Parteien einzugreifen. Die MediatorInnen trifft daher im Rahmen der Mediation eher die Aufgabe, sich gerade hier zurückzuhalten, da ein Eingreifen das vorbeschriebene Ziel, die eigenständige Lösung der MediantInnen, stören würde. Hinzu kommt, dass die neutrale Position der MediatorInnen diesen meist inhaltliche Zurückhaltung abverlangt, da Vorschläge der MediatorInnen mit einem Verlassen der erforderlichen, neutralen Position verbunden sein können. So kann jedes Zugeständnis, welches der einen Partei günstig ist, der anderen Partei ungünstig sein. Beispielsweise könnte jeder Euro, den die eine Partei hinzuerlangt, die andere Partei einen kosten.

Selbst wenn MediatorInnen in Bezug auf das Konfliktthema grundsätzlich keiner spezifischen Fachkenntnisse bedürfen, sollten sie doch dringend mit den inhaltlichen Themen des Konflikts fachlich vertraut sein, andernfalls laufen sie Gefahr, im Rahmen ihrer Kontrollfunktionen an den lösungsrelevanten Themen des Konflikts „vorbeizusteuern“.

Schlichtung und Mediation als Verfahren in einem Zuge zu nennen, scheint daher systematisch ausgeschlossen.

4. Die richtige Technik für den richtigen Konflikt

Unterschiedliche Konfliktfelder benötigen unterschiedliche Behandlung. So wird sich das Schlichtungsverfahren eher für solche Fälle eignen, bei denen es sich um Streitigkeiten handelt, welche Vorfälle in der Vergangenheit zum Gegenstand haben und bei welchen es vornehmlich um Sachkonflikte geht⁴. Als typisches Beispiel kann hier etwa ein Streit um Vertragsinhalte oder die

Ausführung einer Baumaßnahme genannt werden. Die Wahl der Schlichtung hat den Vorteil, zeitlich besser planbar zu sein als eine Mediation, in welcher der Prozess des Interessenabgleichs aufgrund der vielen unbekannteten Faktoren kaum planbar ist.

Die Mediation wird sich eher zur Lösung von Konflikten eignen, welche eine hohe Komplexität haben, über einen Rechtsstreit nicht oder nur zum Teil gelöst werden können oder erhebliche Unsicherheit über deren Ausgang herrscht und die Zukunftsinteressen im Vordergrund stehen⁵. Beispielsweise findet sich diese Art von Konflikten im Familienrecht.

Schlichtung und Mediation haben damit unterschiedliche Wirkungsfelder und Funktionen, bedienen sich unterschiedlicher Techniken zur Lösung von Konflikten. Sie können systematisch nicht parallel existieren.

5. Kombinationsmodelle

Indes schließt dies nicht aus, dass unterschiedliche Konfliktfelder unterschiedlich behandelt und bearbeitet werden. So kann beispielsweise innerhalb eines komplexen Schlichtungsverfahrens ein kleiner Teilbereich durch eine – im Ergebnis oft ergiebiger – Mediation bearbeitet werden.

Eine unterschiedliche Behandlung der Konflikte kann besonders dort stattfinden, wo vergangenheitsbezogene, in sich abgeschlossene Sachthemen Konfliktgegenstand sind, also der klassische Fall der Schlichtung greift. Auch hier kann nicht angenommen werden, die Parteien hätten kein Interesse daran, zukunftsbezogen eigene Lösungen zu erarbeiten, auch wenn das Verfahren zu guter Letzt in Vorschlägen neutraler Dritter mündet.

Hier sei erneut als Beispiel der schon zuvor bemühte Baurechtskonflikt genannt. So kann ohne weiteres ein Schlichtungsverfahren über einen baurechtlichen Konflikt eingeleitet werden, welches zunächst damit beginnt, dass die Parteien ein mediativ zu erarbeitendes Ergebnis anstreben. Gelingt dies in einem von den Parteien bestimmten Zeitrahmen nicht oder erklären diese die Mediation für gescheitert, können die SchlichterInnen systemwechselnd zur Schlichtung übergehen und Vorschläge zur Einigung unterbreiten.

Eine solche Vorgehensweise hat den Reiz, dass das Verfahren, wie teilweise bei Wirtschaftskonflikten erforderlich, in begrenztem Zeitrahmen einem Lösungsweg zugeführt werden kann, ohne dass von vornherein durch die Wahl des Systems Schlichtung ein durch Mediation zu erreichendes

3/ Mähler/Mähler a.a.O. m.w.Nw.

4/ Vgl. Rüssel, a.a.O.

5/ Vgl. auch Forster/Schwarz, Streitschlichtung und Mediation ... , ZUM 00/2004, m.w.Nw.

Ergebnis versperrt worden wäre. Dennoch hätten die Parteien nach diesem Modell die Gewissheit, dass zu dem Konflikt innerhalb des erforderlichen Zeitfensters ein kompetenter Lösungsvorschlag zur Verfügung steht.

Ebenso denkbar wäre etwa bei Baukonflikten eine geschichtete Kombination von Mediation und Schlichtung: So können sich die Parteien beispielsweise im Vorfeld darauf einigen, dass MediatorInnen oder weitere Personen zu den Sachfragen (man denke etwa an die gutachterliche Feststellung von Mängeln am Bau) vorab gutachterlich Stellung nehmen. In einem weiteren Schritt findet mit Hilfe der Technik der Mediation ein Verfahren statt, in welchem die Konflikte, welche sich weiterführend aus den Mängeln ergeben, bearbeitet werden. Auch hier könnte wiederum vereinbart sein, dass nach endgültigem Scheitern der Mediation (durch Zeitablauf oder Erklärung) ein Schlichtungsvorschlag erfolgt.

Da Schlichtung und Mediation systematisch nicht nebeneinander existieren können, sind verschiedene Voraussetzungen zu berücksichtigen. Alle diese Modelle stehen unter dem Prinzip, dass zunächst alle Verfahrens- und Vorgehensweisen vorab mit den Parteien abgestimmt und vereinbart sein müssen. Weiterhin ist zu beachten, dass die Schlichtung stets der Mediation folgt und nicht umgekehrt. Dies ergibt sich implizit aus der Stellung der MediatorInnen, welche ihre neutrale Rolle mit Vorlage eines Schlichtungsvorschlags verlassen und damit nicht mehr systemkonform in die Mediation zurückkehren können. In dem vorgenannten Beispiel ist bereits die Situation, dass MediatorInnen (und nicht eine weitere Person, was problemlos sein dürfte) im Vorfeld gutachterlich tätig ist, problembehaftet und nach der hier vertretenen Auffassung nur dann möglich, wenn begutachtende Tätigkeit und mediatives Konfliktfeld inhaltlich zu trennen sind.

Geschichtete Schlichtung / Mediation dürfte indes für Konfliktfelder wie im Familienrecht ungeeignet sein, da die Schlichtung in familienrechtlichen Konflikten dem Bedarf einer interessengerechten, selbst erarbeiteten Lösung erst gar nicht gerecht wird.

6. Resümee

Geschichtete Mediation und Schlichtung ist demnach möglich, stellt aber aus vorgenannten Gründen höchste Anforderungen an die SchlichterInnen/MediatorInnen, die ständig um ihre Rolle bedacht sein müssen. Sie eröffnet auf der anderen Seite die Perspektive, vornehmlich in der Wirtschaftsmediation, den Parteien die immer wieder beobachtete Angst vor uferlosen Mediationssitzungen zu nehmen, welche den Umgebungsbedingungen nicht gerecht werden, ebenso wie die Angst um lange und vergebliche Mediationen ohne prognostizierbare Aussicht auf eine handfeste Lösung.

Jörg Schirmer

KONTAKT

Jörg Schirmer,
joerg@schirmerweb.de

Literatur

Büchting, Hans-Ulrich, Heussen, Dr. Benno Hrsg.
„Beck'sches Rechtsanwalts-Handbuch 1999/2000“
6. Auflage 1999, München

Haff, Fritjof, Schlieffen, Gräfin Katharina von, Handbuch Mediation, 2002, München

Forster, Edith, Schwarz, Mathias, Streitschlichtung und Mediation in der Film- und Medienwirtschaft, ZUM 00/2004, m.w.Nw.



Kaiserswerther
Seminare

Berufsbegleitende Weiterbildung Mediation 200 h

nach den Standards des Bundesverbandes Mediation
22. bis 24. September, Schnuppertag: 12. August, Düsseldorf

Schwerpunkt: Mediation in
- Institutionen
- multikulturellen Arbeitsfeldern
- Schulen und Bildungseinrichtungen

Infos unter: www.kaiserswerther-seminare.de oder 02 11 / 4 09-3805

Mediation bei Projektplanungen der öffentlichen Hand



Norbert Wolsing,
Dipl.Ing. FH Landespflege,
Mediator

Wieso findet Mediation bei Projektplanungen der öffentlichen Hand so selten statt – was macht sie so wenig attraktiv?

Planungsprozesse der öffentlichen Hand folgen eigenen Gesetzmäßigkeiten und Fristen und finden in dem Bewusstsein statt, im öffentlichen Auftrag und Interesse zu handeln.

Stehen andere öffentliche Belange einem Planungsprozess entgegen, werden diese Konflikte intern auf der Machtebene – sowohl der politischen, aber auch auf der juristischen Ebene geklärt. Wenn dann noch Interessen Dritter hinzukommen, z. B. betroffener BürgerInnen, die ihre Rechte einklagen, fängt die „juristische Mühle“ an zu mahlen, und dann können sich Planungsverfahren durch Widersprüche und Verwaltungsgerichtsverfahren schon mal um Monate bis Jahre verzögern.

Die PlanerInnen sind davon wenig beeindruckt. Sie planen nach Normen und Vorgaben und leiten die Entwürfe an die Genehmigungsbehörde weiter. Dort erfolgt das o. k. oder aber die Rückgabe mit Auflagen, Änderungen einzuarbeiten. Dieses kann oft mehrere Monate, manchmal auch Jahre in Anspruch nehmen. Verfahrensweisen und Vorschriften sollten eigentlich eindeutig sein, damit es auf der Planungsebene nicht zu Verzögerungen kommt. Allerdings gesellen sich zu den Sachkriterien zunehmend Einwände und Einschränkungen durch betroffene BürgerInnen, die emotional und interessenorientiert sind. Über die entsprechenden Beteiligungswege und -verfahren nehmen sie ihre BürgerInnenrechte wahr. Das wirkt manchmal wie Sand im Getriebe, eben wie ein Störfaktor der eingespielten bürokratischen Abläufe.

Was kann Mediation denn hier anders?

Bei Projektplanung wird häufig verkannt, dass die Sache selbst kein eigenständiges Interesse besitzt. Menschen haben Interessen und vertreten diese, oft verdeckt durch Sachargumente, Normen oder Vorschriften.

Mediation ist hier ein geeignetes Verfahren, diese Interessen verständlich zu vermitteln:

- › Mediation stellt auf den unterschiedlichen und häufig vermischten Ebenen Kontakt zwischen den Beteiligten her
- › sie schafft die für alle notwendige Transparenz und verringert Missverständnisse

- › es wird Akzeptanz für sachliche und menschliche Grenzen geschaffen
- › verdeckte, die Sachthemen beeinflussende Interessen können behandelt werden
- › mögliche Informationsgefälle und ungleiche Machtverhältnisse werden ausgeglichen, bzw. überbrückt
- › die verschiedenen Perspektiven werden für alle verständlich gemacht und erweitern das „Blickfeld“
- › darauf basierend erschließen sich zusätzliche Lösungsmöglichkeiten, die nicht nur auf der Sachebene liegen müssen

Mediation vermittelt zwischen den Menschen und schafft trotz entgegenstehender Ansprüche an eine Planung die Voraussetzungen für gemeinsame Lösungen.

Welche Belange sind in dem eingangs beschriebenen Umfeld für eine Mediation besonders zu beachten?

Zusätzlich zu den üblichen Voraussetzungen und zur individuellen Gestaltung eines Mediationsverfahrens bin ich der Meinung, dass die folgenden Punkte für eine Mediation bei Projektplanungen der öffentlichen Hand unbedingt bedacht werden müssen:

1. Einbeziehung der Hierarchie in die Verantwortung für Mediation

Gemeint sind damit alle internen oder externen Stellen, die durch Prüfungen und Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse Einfluss auf Planung nehmen können. Die Beteiligung gilt in zweifacher Hinsicht.

- › Einmal muss sie hinter der Vorgehensweise der Mediation stehen. Was bedeutet, dass sie dem Verfahren vertraut.
- › Zum Zweiten ist es wichtig, dass diese Stellen ihre Interessen in der Mediation direkt vertreten. Durch die Teilnahme gewährleistet sie die verantwortungsvolle Wahrung ihrer Interessen im Prozess. Die Art und die Intensität der Teilnahme ist vom Projekt abhängig.

Ziel ist es, dass alle Entscheidungen im zeitlichen, inhaltlichen und in den um Konsens bemühten Prozess einer Mediation fallen. Die Einbeziehung der Hierarchie bringt zudem auch eine Entlastung der planenden Stellen von Entscheidungs- und Erfolgsdruck. Außerdem lassen sich zeitintensive interne Prüfungswege einsparen.

Ohne die Teilnahme der bestimmenden Stellen können die Ergebnisse einer Mediation in der Sache als wünschenswert, aber nicht realisierbar abgetan werden, was fatal auf das Erfolgserlebnis durch die Mediation wirken wird.

2. Alle Interessen gleichzeitig behandeln

Wenn öffentliche und die Interessen von Dritten nicht nacheinander, sondern gleichzeitig behandelt werden, sind integrierte Lösungen erst überhaupt möglich.

Mediation ersetzt nicht die Beteiligung des Verwaltungsverfahrens. Die Interessen fließen nur schon viel eher in die eigentliche Planungsphase ein. Auch ist der Informationsgewinn für „Außenstehende“ viel höher. Letztendlich entlastet die Teilnahme aller Betroffenen an der Mediation die Beteiligung oder Anhörung im Verwaltungsverfahren. Kürzere Einspruchsfristen zur Beschleunigung des Genehmigungsverfahrens sind somit ohne „Qualitätsverlust“ durchaus möglich.

3. Trennung von internen Verhandlungen und öffentlichen Ergebnissen

Einerseits herrscht innerhalb der Mediation Vertraulichkeit. Jeder muss nach Außen sein Gesicht wahren können, eine Grundvoraussetzung für die notwendige Offenheit in der Mediation.

Andererseits werden Themen von öffentlichem Interesse behandelt, die früher oder später ohnehin öffentlich werden. Die Art und Weise der Veröffentlichung kann von den Mediatoren bestimmt werden. Hier sind die Beteiligten ihre eigenen Experten und müssen gemeinsam einen Weg finden.

4. Einbeziehung der Genehmigungsbehörde als letztendliche Entscheiderin.

Eine ständige Teilnahme ist nicht unbedingt notwendig, da sie nicht direkt Konfliktpartei ist. Doch sollte sie zumindest um die Art und Weise des Interessenausgleichs im Mediationsverfahren wissen. Zu wichtigen Terminen sollte sie auch beratend teilnehmen, um die Art und Weise der rechtlichen Abwägung darlegen zu können. Die Mediatoren können dann ihre Vereinbarung entsprechend ausformulieren.

Für die Genehmigungsbehörde sind aufgrund der Kenntnis kürzere Prüfungs- und Entscheidungszeiträume möglich.



Wann oder zu welchem Zeitpunkt ist Mediation im Planungsprozess sinnvoll?

Auch so können Straßenräume genutzt werden
Foto: Roland Schüler

Projektplanungen der öffentlichen Hand laufen in etwa nach einem Schema ab, wie nachfolgend am Beispiel des Straßenbaus erläutert.

1. Schritt: Die Planungslegitimation durch die gewählte Volksvertretung

Bei Bundes und Landesstraßen wird ein Gesetz verabschiedet, das für die planende Verwaltung (Exekutive) bindend ist. Mediation, die bis zu diesem Zeitpunkt stattfinden könnte, erstreckt sich im politischen Raum.

2. Schritt: Die Standortbestimmung des Projektes

Die Linienbestimmung entscheidet beim Straßenbau unter anderem über

- › Anfangs- und Endpunkt der Straße sowie über den grundsätzlichen Verlauf,
- › Verknüpfungen mit anderen Straßen und anderen Verkehrsträgern,
- › Streckencharakteristik wie Anzahl der Spuren,
- › Lage zur Bebauung, zu Schutzgebieten oder zu anderen gefährdeten Bereichen,
- › Führung über Brücken, über Dämme, in Einschnitten oder Tunneln.

Die Linienbestimmung schließt nach internen Abstimmungen der Verwaltungen und nach einer Beteiligung der Träger öffentlicher Belange und Dritter mit einer behördenverbindlichen Grundentscheidung ab.

Betrachtet man die inhaltlichen Entscheidungen dieses Verfahrensschrittes und vergegenwärtigt man sich dann, dass diese erst am Ende des Planfeststellungsverfahrens auf Einspruch hin geändert werden können, so wird klar, dass sich Konflikte über die langen Planungszeiten gedeihlich entwickeln und verschärfen können. Jede mögliche Änderung zu einem späteren Zeitpunkt wirft die Planung weit zurück.



Barrieren beim Bauen

3. Schritt: Das Planfeststellungsverfahren

Auf der Basis der Vorgaben aus der Linienbestimmung wird die Straßenplanung so weit konkretisiert, dass alle öffentlich-rechtlichen Beziehungen zwischen dem Bauträger und den Betroffenen geregelt sind. Im Anschluss an die Anhörung entscheidet die zuständige Behörde abschließend per Beschluss. Der Beschluss kann nur auf dem Rechtswege angefochten werden. Mit dem Erlangen der Rechtskraft der Genehmigung (Planfeststellung) endet das Planungsverfahren.

4. Schritt: Das Enteignungsverfahren

Zunächst versucht der Bauträger über direkte Verhandlungen mit den Betroffenen die privatrechtlichen Beziehungen zu regeln. Kommt es nicht zur Einigung, wird das Enteignungsverfahren eingeleitet.

Prinzipiell sind bei der Linienbestimmung und der Planfeststellung zwei Phasen zu unterscheiden:

Zuerst ist da die eigentliche Planungsphase, in der über eine Abfolge von Planungsentscheidungen die Inhalte eines Projektes soweit erarbeitet werden, dass sie genehmigungsfähig sind. Für die Informationssammlung und die Entscheidungskaskade finden bereits intern geregelte Beteiligungsverfahren statt. Es werden auch Gutachten und Expertisen erstellt.

Das anschließende Verwaltungsverfahren ist die zweite Phase. Dabei handelt es sich um ein gesetzlich geregeltes Verfahren, das die rechtliche Zulässigkeit der vorgelegten Planung prüft und feststellt.

In der Planungsphase liegt der Schwerpunkt einer möglichen prozessbegleitenden Mediation, da hier die meisten Entscheidungen getroffen werden. Mediation weit vor der gesetzlichen Beteiligung des Verwaltungsverfahrens ist hier sinnvoll und effektiv, da Konflikte bereits bei der Entstehung gemeinsam mit allen Betroffenen konstruktiv bearbeitet werden können. Sie vermindert die Eskalationsgefahr von Konflikten im Zeitraum bis zur Planfeststellung.

Es ist durchaus von Vorteil, wenn die zuständige Behörde im anschließenden Genehmigungsverfahren auf die Ergebnisse der Mediation und im Falle eines gravierenden Dissenses auf die KontrahentInnen selbst zurückgreift. Die MediatorInnen können jetzt noch einmal, die „drohende“ Entscheidung vor Augen, im Einzelfall vermitteln.

Bei der Linienbestimmung werden eigentlich nur öffentliche Belange geregelt. Mediation respektiert aber auch Eigeninteressen (z. B.: Grundstückseigentümer), die zu diesem Zeitpunkt vorgebracht werden. Sie kann einen annehmbaren Umgang für diese Konflikte finden. Alle Entscheidungen fallen entweder gemeinsam oder im Respekt vor der Meinung oder den Grenzen des Anderen. Die Akzeptanz der erzielten Ergebnisse ist höher. Dies hat positive und beschleunigende Auswirkungen auf die Abwägung der Linienbestimmung selbst, als auch auf die nachfolgenden Schritte.

Für die Mediation zur Planfeststellung ändert sich prinzipiell wenig gegenüber der zur Linienbestimmung. Es geht um konkretere Konfliktgegenstände und oft sind mehr Eigeninteressen betroffen. Je konkreter diese sind, desto härter erscheinen die Positionen.

Es wird nochmals deutlich, dass alle Interessen gleichzeitig behandelt und dass Konflikte vor der eigentlichen Verwaltungsentscheidung geregelt werden sollten. Werden die Betroffenen erst zur Anhörung mit der Planung in sehr förmlicher Weise konfrontiert, so ist der Widerstand oft sehr hoch. Rechtzeitige Beteiligung im Rahmen einer um Konsens bemühten Zusammenarbeit bei einer Mediation entlastet die sehr zeit- und organisationsaufwändige Beteiligung.

Solange der Baulastträger auf der Basis des Planfeststellungsbeschlusses selbst mit den Betroffenen über privatrechtliche Beziehungen verhandelt, macht es Sinn, die Mediation bis hierhin auszuweiten. Der Baulastträger hat nämlich immer

noch einige Möglichkeiten, die Planung, wenn auch in engen Grenzen, anzupassen. Wird ein förmliches Enteignungsverfahren eingeleitet, so endet hier nach meiner Meinung Mediation bei Projektplanungen.

Wenn nichts mehr zu gehen scheint und eine Planung wegen eines eskalierten Konfliktes still steht, wurde bisher manchmal Mediation gewählt, um das Projekt zu retten.

Mediation ist in einem solchen konkreten Fall selbstverständlich auch geeignet. Sie wird hier die Eskalation des Konfliktes verständlich machen, die Positionen auf die Interessenebene zurückführen, Verhandlungs- und Kommunikationsfähigkeit wiedererlangen und vermitteln. Ein solcher Fall kann zu jedem Verfahrensstand eintreten. Steht dann ein MediatorInnen-Team direkt zur Verfügung, ist eine schnelle Reaktion möglich (Stand-by-Mediation). Aber auch eine erst nachträglich installierte Mediation kann mit Gewinn für die Parteien aus dem Konflikt führen.

Welche Vorteile bringt Mediation in öffentlichen Projektplanungen?

- › Mediation lässt sich sowohl den bisherigen Gewohnheiten, als auch neu vorgebrachten Wünschen anpassen.
- › Ein Zeitgewinn ist möglich, wenn eine gemeinsame Vorbereitung von Entscheidungen die bisherige Entscheidungskaskade ersetzt.
- › Durch die erweiterte Perspektive auf alle Interessen vervielfachen sich die Lösungsmöglichkeiten.
- › Die gleichzeitige Behandlung aller Interessen ermöglicht integrierte Lösungen.
- › Beim Ringen um gemeinsame Lösungen wird die hohe Verantwortungsbereitschaft aller Beteiligten erkennbar und wertgeschätzt. Die höhere Akzeptanz des Ergebnisses kann die Klagebereitschaft reduzieren.
- › Werden zusätzlich die Bürger vor Ort in die Verantwortung eingebunden, so fördert dies das Demokratieverständnis und Verwaltung wird mehr als Dienstleisterin, denn als Obrigkeit wahrgenommen.

Wann war eine Mediation erfolgreich?

- › Gemeinsame Entscheidungen in der Sache sind ein wichtiges Indiz. Das heißt nicht unbedingt Einvernehmen. Auch über einen Dissens kann Einigkeit bestehen, wenn dieser begründet und akzeptiert wird.
- › Das Anerkennen der Grenzen in der Sache und in der Person ist Hinweis auf den Erfolg.
- › Beziehungskonflikte werden bewältigt bzw. auf einer niedrigeren Eskalationsstufe gehalten oder heruntergefahren (z. B. von „die da oben“ zu „Wir“).
- › Das Bemühen aller Parteien, um eine Lösung wird gesehen und geschätzt.
- › Manchmal bilden sich neue Allianzen außerhalb des Sachthemas (Handel/Umweltschutz).
- › Vor allem der Wunsch der Beteiligten, auch in Zukunft sich zu engagieren und in Verantwortung gehen zu wollen, weist darauf hin, dass Mediation als konstruktive Konfliktbewältigung erfolgreich war.

Hiervon profitieren nicht nur die Beteiligten, das Projekt oder zukünftige Planungen, sondern vor allem das gesellschaftliche Miteinander.

Norbert Wolsing



Brücken bauen
Foto: Roland Schüler

KONTAKT

Norbert Wolsing,
schier1@web.de

_kompetent in konfliktlösung?

Ausbildung in Wirtschaftsmediation
Konflikte in Organisationen & Teams konstruktiv lösen
nach den Standards des Bundesverbandes Mediation e.V.
Start: 22./23. April 2006

 **zweisicht.**

christian bähner & elke schwertfeger
fon. +49 (0)761 - 20 22 200 www.zweisicht.de

Kommen (Kommunal)politik und Mediation zusammen?



Roland Schüler,
Parteiloser
Kommunalpolitiker,
Mediator BM und
Ausbilder BM,
Geschäftsführer
Friedensbildungswerk
Foto: Kai Queetz

Persönlicher Erfahrungsbericht eines Mediators und Kommunalpolitikers

Kommen Kommunalpolitik und Mediation zusammen? Mit dieser Fragestellung werde ich mich auf der Grundlage meiner 11-jährigen Tätigkeit als Mediator sowie meiner 16-jährigen Erfahrung in der Kommunalpolitik, insbesondere in den Bereichen Stadtentwicklung- und Verkehrsplanung, befassen.

In dem Artikel berichte ich von meinen Erfahrungen als Kommunalpolitiker und Mediator und von den Entscheidungswegen der Politik und der öffentlichen Verwaltung und den Möglichkeiten des Ausgleichs in Konfliktfällen. Die HauptakteurInnen werden als InteressensvertreterInnen betrachtet. Alle wirken am Gemeinwohl mit, aber zufrieden mit der Interessensentscheidung sind immer wenige. Mediation ist ein naheliegenderes Verfahren für die Kommunalpolitik, im Sinne des Gemeinwohls aller.

KommunalpolitikerInnen werden gewählt, um das Gemeinwohl zu gestalten bzw. es zu ermöglichen. Nach meiner Auffassung ist das Gemeinwohl als Größtes Gemeinsames Interesse Aller (GGIA) zu definieren. Das GGIA ist in einem offenen und transparenten Prozess entwickelt. Mit Unterstützung der Mediation kann als Ergebnis eine win-win-Lösung erzielt werden.

Welche unterschiedlichen „Interessen Aller“ gibt es in der Kommunalpolitik?

BürgerInnen

Die PolitikerInnen erleben sich als Mittler zwischen Verwaltung und Bürgerschaft. Sie wurden von BürgerInnen gewählt und sollen deren Interessen vertreten. Nach meiner Erfahrung sind die PolitikerInnen jedoch nicht der „verlängerte Arm“ der BürgerInnenschaft. Sie stehen vor und mitten in einem Interessensgewirr. Es gibt selten ein einheitliches Bürgerinteresse, welches sie dann energisch vertreten können. Sie müssen sich für ein Interesse entscheiden. Als Politiker erlebe ich tagtäglich, dass BürgerInnen mit Planungen nicht einverstanden sind und sich in einer BürgerInneninitiative organisieren. Sie müssen Druck aufbauen, um sich überhaupt Gehör zu verschaffen.

Verwaltung

Die städtische Verwaltung unterstützt die Entscheidungsfindung der Politik. Die Verwaltung bereitet ca. 90 % der von den Kommunalpolitikern zu treffenden Entscheidungen vor. Es ist Aufgabe der Verwaltung, die unterschiedlichen Interessen der internen Fachbereiche zu bündeln. Das kann zu folgendem Szenarium führen: Die Umweltverwaltung möchte eine Freifläche als Frischluftschneise erhalten, die Kämmerei das Grundstück teuer verkaufen, die Wirtschaftsförderung einen Standort für ein Technologiezentrum, das Kinderamt braucht dringend eine Freifläche für einen Spielplatz, die Stadtplanung unterstützt die Wirtschaftsförderung, obwohl ihre internen Fachpläne dort eine Freifläche vorsehen. Zuerst einigt sich die Verwaltung intern und formuliert dann eine gut begründete Beschlussvorlage. Nach meinen Erfahrungen wird diese amtsinterne Abstimmung nach Machtinteresse entschieden. Es wäre ein Zufall, wenn die so erzeugte Meinung das GGIA darstellen würde.

Die Ergebnisse der internen Verwaltungsabstimmungen werden den Politikern zur Entscheidung und eventuell den Bürgern zur Diskussion vorgelegt. Wenn die Politik sich nicht als der „verlängerte Arm“ der Verwaltung sieht und eigene Interessen hat, dann kann es zu einer Konfliktsituation kommen.

In der Auseinandersetzung mit der Politik wird die Verwaltung nun zu einem interessen geleiteten Akteur und verlässt damit die neutrale, dienende Funktion. Die gleiche Situation ergibt sich bei den vorgeschriebenen BürgerInnenbeteiligungsverfahren. Verwaltungsinteressen und BürgerInneninteressen treffen aufeinander. Die Verwaltung jedoch ist per Gesetz verpflichtet, die BürgerInneninteressen mit den Interessen der Politik und Verwaltung abzuwägen, obwohl sie offensichtlich ein Eigeninteresse hat.

Partei politik

Die PolitikerInnen befinden sich im Entscheidungsdreieck zwischen ihren eigenen Interessen, den Parteiinteressen und den Fraktionsinteressen. Sie haben auf einer Parteiliste kandidiert und müssen deren programmatische Interessen vertreten. Innerhalb einer Partei gibt es aber keine einheitlichen Interessen, sondern eine Vielzahl von Auslegungen der Programmatik (Stichworte aus der Grünen Welt Realo oder Fundi oder Normalo). Jede Fraktion setzt sich aus einer Vielzahl von Interessen zusammen (Fraktionsinteresse bis Frak-

tionszwang). Dies ist wiederum in Einklang zu bringen mit dem Interesse der PolitikerIn. Denn die PolitikerIn hat auch ein eigenes, persönliches Interesse an der Sache (oft verbunden mit der Person). Für welches Interesse wird er/sie sich entscheiden?

Kommt es zu keiner Übereinstimmung, so fehlte bisher die Anwendung von konstruktiven Methoden des Interessenausgleichs, die zu einer einvernehmlichen Lösung im Sinne des win-win-Prinzips führt. Verläuft es demokratisch, so wird eine Mehrheitsentscheidung getroffen. Aber auch Machtentscheidungen durch Fraktionsvorsitzende oder Regierungsführer bzw. informelle Führer sind die Regel.

Beispielhaft möchte ich folgendes Szenarium darstellen: Im Wahlkreis ist das städtische Freibad von der Schließung bedroht. Das persönliche Interesse der PolitikerIn ist, das Schwimmbad zu erhalten. Dieses ist auch der geäußerte Wille der BürgerInnen. Die Partei hat sich im Wahlprogramm der Privatisierung öffentlicher Einrichtungen verpflichtet. In der Fraktion möchte die Minderheit der SportpolitikerInnen das Bad erhalten, die Mehrheit beabsichtigt, den städtischen Haushalt zu sanieren und erhofft sich hierfür von der Privatisierung eine finanzielle Unterstützung (und manche freuen sich, dass der Sparvorschlag nicht eine Einrichtung in ihrem Wahlbezirk trifft). Anstatt gemeinsam eine Lösung (den GGIA) für den Interessenskonflikt zu suchen, wird eine pragmatische Entscheidung durch den Mehrheitsbeschluss getroffen.

Kommunalpolitik

Bisher habe ich die Einzelsäule Politik mit dem handelnden Subjekt PolitikerIn in ihrem politischen Umfeld betrachtet. Parlamentarische Kommunalpolitik ist aber die Auseinandersetzung der politischen Parteien im Gemeinde- oder Kreisrat. In unserer parlamentarischen Welt wird dann aus einer Fraktion nur noch eine Meinung vertreten. Die mögliche Vielfalt wird auf ein Interesse reduziert, das sicherlich nicht das GGIA sein kann. Besonders in der Kommunalpolitik, wo zu einer Sachentscheidung vielfältige, auch berechnete und gleichrangige Interessen formuliert werden, ist die parlamentarische Zuspitzung von einer Meinung pro Gruppe eine drastische Verengung.

Mediation in der Kommunalpolitik

Wer das politische Haifischbecken von innen kennt, wird selten auf die Bereitschaft stoßen, eine Entscheidung mittels Mediation zu treffen. Kommunalpolitik muss sich öffnen, d. h. sich von

Entscheidungen in nicht-öffentlichen Gremien wie Fraktionen/Parteien lösen. Nur so kann auch eine Entscheidungsfindung mit Unterstützung der Mediation erfolgen. In meiner politischen Laufbahn ist mir das noch nicht begegnet.

Aus meiner Erfahrung als Kommunalpolitiker und Mediator kann in vielen Fällen Mediation und eine frühzeitige Beteiligung aller am Planungs- und Entscheidungsverfahren dazu führen, dass das GGIA gefunden und somit eine zufriedenstellende Situation für BürgerInnen, PolitikerInnen und Verwaltung erreicht wird.

Mediation wird heute in der Kommunalpolitik dann eingesetzt, wenn das Kind (der Plan/die Entscheidung) in den Brunnen gefallen ist, häufig nach einer hocheskalierten Auseinandersetzung in der Gemeinde (siehe den Artikel von Brigitte Gans im Spektrum Nr. 19/2005 zur Maximilianstraße in Augsburg oder den Kölner Dom/Unesco/Weltkulturerbe-Konflikt). Vorausschauende EntscheidungsträgerInnen sehen aber immer mehr die Chance, Mediation zur Interessenfindung und Entscheidungsvorbereitung einzusetzen.

Mediation bietet den BürgerInnen die Chance, ihre Interessen in den Planungsprozess einzubringen, auch wenn im Ergebnis nicht immer 100% herauskommen.

Mit der Durchführung eines Mediationsverfahrens bei komplexen Planvorhaben erhalten die InvestorInnen frühzeitig Planungssicherheit, die dann durch das offizielle Planverfahren planungsrechtlich zu sichern ist.

Die Verwaltung kann durch ergebnisoffenes und transparentes Handeln und der Einbeziehung aller Betroffenen zur bestmöglichen Lösung der gestellten Aufgabe beitragen.

Die Stadt/die Gemeinde/der Kreis kann durch ein entsprechendes Leitbild eine neue Planungskultur einführen.

Aus dem Leitbild Köln 2010: „Die Bürgerinnen und Bürger werden akzeptierte Partnerinnen und Partner in Stadtentwicklung, Stadtplanung und Stadtgestaltung. In Köln findet eine frühzeitige Mitwirkungsmöglichkeit bei allen Planungsstufen und ein möglichst offenes, transparentes und schnelles Genehmigungsverfahren statt“ (S. 37)

Eine neue Planungskultur in einer Stadt bedeutet auch eine neue kommunalpolitische Kultur. Die BürgerInnen werden nicht mehr als Untertan gesehen, die Verwaltung nicht mehr als natürlicher Widerpart, Entscheidungsprozesse werden transparenter und demokratischer. Alles im Sinne des GGIA – des Größten Gemeinsamen Interesses Aller.

Roland Schüller



**BürgerInnen haben einen eigenen Plan erstellt – Gespräch mit PolitikerInnen und Verwaltung
Foto: Ute Prang**

KONTAKT

Roland Schüller,
mediation@rolandschueler.de

Wie finden PlanerInnen und BürgerInnen den konstruktiven Weg?



Neuen Raum schaffen
Köln-Eigelstein
Foto: Jürgen Möllers

Erfahrungen mit Mediation in der Verkehrsplanung. Nach einer kurzen Einführung über die Voraussetzungen der AkteurInnen einer Planung wird gezeigt, wie Mediation in der Verkehrsplanung – als Beispiel für Mediation in Planungsprozessen – arbeitet und wirkt. Der Autor hat dazu seine eigenen Mediationen in der Verkehrsplanung betrachtet. Der Artikel zeigt auf, wie Mediation die alltäglichen praktischen Probleme der Verkehrsplanung mit den zahlreichen unterschiedlichen Interessen einvernehmlichen Lösungen zuführen kann.

Meine These: BürgerInnenbeteiligung ist erlernbar und machbar. Wir müssen die BürgerInnen nur dort abholen, wo sie stehen.

1. Die BürgerInnen müssen lernen, ihren Weg vom eigenen ‚Vorgarten‘ [im englischen Kulturraum spricht man vom backyard (Hintergarten), ein Einschub zum interkulturellen Verständnis] zum Gemeinwesen zu machen. Es geht in erster Betroffenheit und im ersten Engagement meist um die eigenen Interessen ‚vor der Haustür‘. „Kein Durchgangsverkehr in meiner Straße“; „Keine Straßenbahn, die macht nur Lärm“; „Ich will einen Parkplatz, aber andere sollen hier nicht parken“. Solche Beispiele sind ihnen bestens aus ihrem Alltag bekannt; sie sind es, die einer generellen, übergreifenden Verkehrsplanung (einem ‚Masterplan Verkehr‘) im Wege stehen. Der Weg zur BürgerIn, die sich für das Gemeinwohl, für das Gesamte des Verkehrs interessiert und engagiert, kann dennoch erreicht werden. Denn der Prozess der Beteiligung, sei es durch Mediation oder durch Trainingskurse in Planungskommunikation, ist erlernbar.

2. BürgerInnen müssen in Planungsprozessen ernst genommen werden. Dies entspricht auch den vielerorts verabschiedeten Leitbildern. Im Zuge des Kölner Leitbildprozesses haben sich über 120 BürgerInnen mit dem übergeordneten Leitbild 2020 für die Stadt Köln beschäftigt. In der Fachgruppe Verkehr war ich selbst beteiligt und weiß, dass uns das übergeordnete Leitbild zu Verkehr- und Stadtentwicklung bedeutsamer war als der persönliche Parkplatz. Aus einer der Arbeitsgruppen sind die Kölner Richtlinien zum bürgerschaftlichen Engagement bei BürgerInnenbeteiligung erarbeitet worden, die wie folgt lauten: „Die Bürgerinnen und Bürger wer-

den akzeptierte Partner in Stadtentwicklung, Stadtplanung und Stadtgestalt. Methoden und Verfahren der BürgerInnenbeteiligung werden erprobt.“ Dazu zählt auch die Mediation.

3. PolitikerInnen stehen zwischen eigener Macht (-vollkommenheit) und Verantwortung. „Ich bin für das Wohl meiner BürgerInnen gewählt“. Auch sie können bei der Planungskommunikation, bei der Planungsmediation erlernen, wie ein Meinungsbild entsteht, wie sich Beteiligung entwickelt und zu einem gemeinsamen Ziel findet, ohne dass dieser Prozess eine Entmachtung bedeutet. Denn es sollte für PolitikerInnen nichts Schöneres geben, als das in Beteiligungsprozessen erarbeitete „Wohl der BürgerInnen“ zu vertreten.

4. PlanerInnen haben den Weg zu beschreiben, der von „Mein Plan“ hin zu „Unser Plan“ führt. Für diesen neuen Plan ist ihre gesamte Fachkompetenz gefragt – BürgerInnen und PolitikerInnen setzen häufig ihre Emotionalität und Ideologie dagegen. Es ist deshalb sinnvoll, möglichst frühzeitig – am besten schon während des Studiums – zu erlernen, wie neben der geforderten Fachkompetenz im Planungsprozess auch mit Emotionen und Unsachlichkeiten umzugehen ist.

Diese Sätze gelten allgemein für jede Planungsmediation. Nun zu meinem Beitrag aus der Mediation in der Verkehrsplanung:

Mediation kann an zwei Punkten im Planungsprozess eingesetzt werden: Als Vorbeugung (Prävention), denn in jeder Planung gibt es unterschiedliche Interessen und Positionen, unterschiedliche AkteurInnen, die sich in den Planungsprozess einbringen. In den sechs Stufen der Planung (GUIDEMAPS consortium 2004 S.12) findet die Problemanalyse statt, anschließend erfolgt die Maßnahmenuntersuchung.

Zwischen diesen beiden Stufen kann Mediation eingesetzt werden: Sie bringt nach der Problemanalyse die AkteurInnen an einen Tisch; sie ermöglicht eine zielgerichtete Themenbearbeitung, die zu den einvernehmlichen Maßnahmen führt.

Das Verfahren der Mediation ermöglicht es, Barrieren zu erkennen und passende Lösungen zu finden. Dazu folgendes Beispiel: Die PlanerInnen haben sich zur Verbesserung des Verkehrs und aus ökologischen Gründen für die Verlängerung einer Straßenbahnlinie entschieden. Die Äuße-

KONTAKT

Roland Schüler,
mediation@rolandschueler.de

zung eines Betroffenen in einer Straße, in der vorher keine Bahn fuhr, lautete: „die Straßenbahn sei zu laut“. Dies ist seine Position. Als Planer kann ich mich über diese Position hinwegsetzen, weil ja alle Richtlinien zum Lärm eingehalten wurden. Ich kann auch reagieren und dem Betroffenen noch zusätzlich Lärmfenster einbauen. Ich kann seine Einwände ignorieren und er wird versuchen, über eine Klage den Bau der Straßenbahn aufzuhalten. Oder er wählt den informellen Weg der Einflussnahme über bekannte PolitikerInnen oder Lobbygruppen. Es gibt eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten, von Reaktionen und Aktionen. Doch welche ist die richtige?

In der Mediation gilt grundsätzlich, dass jede Position ernst genommen wird und durch eine Befragung das dahinter liegende Interesse und Bedürfnis der Personen/der AkteurInnen heraus zu finden ist. „Warum ist es zu laut?“ „Was stört Sie genau am Lärm der Straßenbahn?“ Je genauer die Mediatorin das Interesse/das Bedürfnis herausfiltert, desto eher können optimale Lösungsmöglichkeiten für das individuelle Problem gefunden werden.

Auf der Interessenebene/auf der Bedürfnisseebene lassen sich vielfältige Lösungen finden. Versteckt sich aber hinter der Aussage „Die Straßenbahn ist zu laut“ der Wert „Ich will keine Straßenbahn in meiner Straße“, dann braucht man sich auf der Ebene des Lärms keine Gedanken mehr zu machen, weil dieser Konfliktpunkt nur vorgeschoben war. Und dies kommt in vielen Planungsverfahren häufig vor: Positionen werden vorgeschoben, von PlanerInnen bearbeitet und verändert, und dann kommen neue Positionen. An den wahren Kern kommt man selten heran. Mediation als Methode zielt auf den wahren Kern, damit mit dieser Klarheit dann besser geplant und weiter gearbeitet werden kann.

Auf diesem Hintergrund sorgt die Mediation dafür, dass alle AkteurInnen auf derselben Ebene agieren und argumentieren. Besonders bei einer großen Anzahl von AkteurInnen und bei komplexen Themen ist die Strukturierung des Gespräches bedeutsam.

Mediation hat eine Antwort auf die Frage, wie eine Vielzahl von Beteiligten in der Verkehrsplanung einbezogen werden kann und das Verfahren dennoch gleichzeitig zielgerichtet und in einem zeitlich überschaubaren Rahmen stattfinden kann.

In der Mehrzahl der Planungen hat sich die Methode „fishbowl“ bewährt, bei der sich im Innenkreis die direkt Betroffenen befinden. Dies können Einzelpersonen oder auch VertreterInnen von Gruppen (BürgerInnenverein, BürgerInneninitiative, SeniorInnenvertretung, Behindertenbeauftragte etc.) sein, die direkt von der Planung betroffen sind. Dazu gehören auch die PlanungsakteurInnen, sei es die Verwaltung, die Projekt- oder die VorhabenträgerInnen. Die Entscheidung über die Zusammensetzung des Innenkreises wird von den MediatorInnen nach einer Analyse des Planungsprozesses getroffen.

Im Außenkreis nehmen die indirekt Beteiligten Platz. Das sind die VertreterInnen der Politik (als BeobachterInnen des Planungsprozesses), die Verwaltung als DienstleisterIn (Fach- und Sachkompetenz), die Lobbygruppen, GutachterInnen, indirekt Betroffene.

Die Erfahrung zahlreicher Mediationen zeigt, dass diese Einteilung - bei größtmöglicher Beteiligung der AkteurInnen - einen zufrieden stellenden Planungs- und Arbeitsprozess ermöglicht. Die Ergebnisse, die in solchen Mediationen erreicht werden, sind vielfach einstimmig und für alle akzeptabel.

Mediation wird zunehmend in Planungen zu Themen der Stadtentwicklung oder des Verkehrs eingesetzt. Doch wir befinden uns erst am Anfang einer Erfolg versprechenden Entwicklung.

Roland Schüler

Bisherige erfolgreiche Mediationsverfahren:

- › das Mediationsverfahren am Flughafen Wien. (www.viemediation.at)
- › das Mediationsverfahren zur Gestaltung des Wiener Platzes in München (www.sellnow.de/wiener-platz.pdf)
- › oder die Maximilianstraße in Augsburg von B. Gans (www.augsburg.de)
- › mediative Elemente in der Rahmenplanung Braunsfeld/Müngersdorf/Ehrenfeld von R. Schüler (Schriftenreihe des BM Band 2, S 64-68, 2005; www.rolandschueler.de)
- › die Mediation zum Stadtbussystem in Eschwege. (M. Schmechting, J. Stachowitz, 2000: Stadtbuseinführung mit Hindernissen – Eschwege: Mit Mediationsverfahren zu kompromissfähiger Stadtbussplanung. In: Nahverkehrspraxis 3/00, S. 3-6.)

Einen Überblick über Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich gibt die DFG Forschungsarbeit von D. Meurer (www.mediatorgmbh.de/projekte).

Mediation in Planen & Bauen

Vertiefungskurs für MediatorInnen
Mediation in Planen & Bauen, 13.11. - 17.11.06

Einführung für Planende & Bauende
Einführung plus, Mo 10.04. – Do 13.04.06

Tagesfortbildung für ArchitektInnen
Mediation beim Planen & Bauen, Mi 07.06.06



Am Rinckenpühl 31 • 50676 Köln
tel.: 0221 - 952 19 45 • fax: 0221 - 952 19 46
email: FBKkoeln@t-online.de • www.friedensbildungswerk.de

Konfliktmanagement-Kongress 2005 in Hannover



Bärbel Weichhaus,
Diplom Ingenieurin
Fachbereich Architektur,
Mediatorin,
Wohnberaterin für
barrierefreies Bauen,
Trainerin für Kommunikati-
ons- und Konflikt-
management

Zivilrechtliche Baustreitigkeiten und Konflikte unter Beteiligung von Versicherungen waren die zentralen Themen des 2. Konfliktmanagement-Kongresses 2005 im Landgericht Hannover. Zu dieser Veranstaltung, die vom Justizministerium und dem Landespräventionsrat initiiert wurde, kamen mehr als 250 BesucherInnen. Der Kongress war geprägt von großem Diskussionsbedarf in den unterschiedlichen Foren, besonders durch die Frage, ob MediatorInnen einen fachspezifischen beruflichen Hintergrund benötigen.

Am 8. und 9. Juli 2005 fand im Landgericht Hannover der 2. Konfliktmanagement-Kongress statt. Die Themenschwerpunkte des Kongresses waren außergerichtliche Streitbelegungen in den Bereichen Bau- und Versicherungswesen.

Der Einladung des Niedersächsischen Justizministeriums und des Landespräventionsrats zu diesem Kongress waren mehr als 250 interessierte BesucherInnen gefolgt. Es war eine bunte Mischung aus MediatorInnen, AnwältInnen, RichterInnen, ArchitektInnen, SachverständigerInnen, VertreterInnen aus der Bau- und Versicherungsbranche sowie den Schieds- und Ombudsfrauen und -männern.

Der Kongress begann am Freitagabend mit einem informellen Austausch. Zur Begrüßung sprachen die niedersächsische Justizministerin Elisabeth Heister-Neumann und der Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Hannover, Herbert Schmalstieg. In einer lockeren Atmosphäre, bei Live-Musik und Getränken kamen viele interessierte AkteureInnen miteinander ins Gespräch. Schon hier zeichneten sich folgende Brennpunkthemen des Kongresses ab:

- › Wie kann der Rechtsschutz im außergerichtlichen Konflikt verbessert werden?
- › Welche Rechtsschutzbereiche sollten für die Mediationsverfahren ausgeweitet werden?
- › Welche Qualifikation müssen MediatorInnen mitbringen, um im Baubereich professionell medieren zu können?
- › Sollten bei Baustreitigkeiten nur Personen mit juristischem Hintergrund (AnwältInnen und RichterInnen) medieren?
- › Oder besteht die überwiegende Aufgabe der MediatorInnen darin, unabhängig von der juristischen Ausbildung, die Kommunikation zwischen den KontrahentInnen zu fördern?
- › Welche Kriterien muss eine Mediationsausbildung erfüllen?

Diese und viele andere Fragen wurden auf dem Kongress leidenschaftlich und kontrovers diskutiert.

Den Auftakt des offiziellen Veranstaltungsteils am Samstag, dem 9. September 2005, machte die österreichische Justizministerin Karin Miklautsch. Sie berichtete über das österreichische Zivilrechts-Mediations-Gesetz, das seit 2003 die Ausbildung, Qualifikation und Zulassung von MediatorInnen regelt. Anschließend wurden vier Foren angeboten mit den Themen:

- › Chancen der Streitbeilegung auf der Baustelle
- › Baumediation und Schlichtung beim Baustreit um Geld und Mängel
- › Rechtsschutz im außergerichtlichen Konflikt
- › Konfliktmanagement im Dreieck Versicherte, VersicherungsnehmerInnen und Geschädigte

Resümee des Kongresses

Der Konfliktmanagement-Kongress 2005 war aus Sicht der Autorin, trotz der unterschiedlichen Standpunkte, ein großer Erfolg. In allen Arbeitsgruppen waren sich die TeilnehmerInnen darüber einig, dass die außergerichtliche Konfliktbeilegung eine interessengerechte und kostengünstige Alternative zum gerichtlichen Verfahren ist.

Für den nächsten Konfliktmanagement-Kongress in Hannover wünscht sich die Verfasserin dieses Artikels, weniger mit Konkurrenzdenken im Sinne der „Pfründesicherung“ konfrontiert zu werden, sondern mehr mit dem Gedanken der Gemeinsamkeit und des Miteinanders. Denn um eine gesellschaftlich größere Akzeptanz für Mediation zu erreichen, ist es nötig, ein gemeinsames Profil der MediatorInnen und des Mediationsverfahrens anzustreben.

Es ist wichtig, dass alle AkteureInnen, die sich mit Mediation befassen, miteinander ins Gespräch kommen. Wir müssen den Dialog mit allen Berufsgruppen suchen, auch mit denen, die eine juristische Vorbildung für MediatorInnen im Baubereich für erforderlich halten. Abschließend sei gesagt, dass nur eine einheitlich akzeptierte Definition und Abgrenzung des Mediationsverfahrens zu anderen Streitbeilegungsverfahren langfristig die nötige gesellschaftliche Akzeptanz bringen kann, um Mediation als außergerichtliches Konfliktlösungsverfahren zu etablieren.

Bärbel Weichhaus

KONTAKT

Bärbel Weichhaus,
info@mediation-am-bau.de

Fachtagung: „Mediation in Planen und Bauen“

Grußwort von Angela Spizig, Bürgermeisterin der Stadt Köln

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste!

Ich begrüße Sie ganz herzlich hier in Köln zu unserer Fachtagung: „Mediation in Planen und Bauen“.

Über 80 interessierte Fachleute haben sich eingefunden, ArchitektInnen, PlanerInnen, IngenieurInnen, MediatorInnen, um sich fachlich auszutauschen.

Mediation – die Vermittlung bei Interessengegensätzen oder die Bearbeitung von Konflikten – zur allseitigen Zufriedenheit (engl. win-win-situation) ist eigentlich ein altes Verfahren. Schon im antiken Griechenland war man bemüht, Konflikte zwischen den Stadtstaaten durch Vermittlung anderer Städte beizulegen.

Mit dieser Tagung soll Mediation als hilfreiche Methode beim Planen, Bauen, in der Politik präsentiert werden.

Die Situationen, wie in Planung und Politik unterschiedliche Interessen aufeinander prallen, kenne ich sehr genau.

Meine Erfahrung mit Kommunalpolitik begann als Mitglied einer Bürgerinitiative. Wie schwer und langwierig war es da, die Interessen unserer Initiative gegen die Auffassung von Politik und Verwaltung durchzusetzen, um die Reduzierung des Autoverkehrs, Geschwindigkeitsbegrenzung und Radwege zu erreichen.

Das ganze Verfahren dauerte insgesamt 10 Jahre, bis wir einen Erfolg sahen. Durchgehalten habe ich das als Gründer der Bürgerinitiative wohl nur, weil ich hartnäckig war, weil die Blockadehaltung der Verwaltung und mancher PolitikerInnen gegen vernünftige Argumente mich zum Widerstand reizte, und weil mich immer wieder andere Bürger, eigentlich muss ich sagen, Bürgerinnen, unterstützten und mir Mut machten, wenn ich dran war, alles aus Frustration hinzuwerfen. Andererseits ermöglichte mir dieser Marathon Einblick in alle möglichen Gremien.

Eines ist aber sicher: Hätten wir uns alle zusammen an einen Tisch gesetzt und mit Hilfe einer unabhängigen dritten Person eine alle Seite befriedigende Lösung gesucht, es wäre schneller gegangen und hätte uns BürgerInnen, der Politik und der Verwaltung viel Zeit und Nerven gespart.

Und wir hätten viel früher die erstrebte Wohn- und Lebensqualität und die erforderliche Verkehrssicherheit gehabt.

Einen konstruktiven Weg der Auseinandersetzung bei Planen und Bauen will diese Tagung aufzeigen. Mediation bietet im privaten und öffentlichen Bau- und Planungsbereich Regeln und Verfahren zur Konfliktlösung an. Mediation ist ein Vorgehen, das einer reifen, offenen und demokratischen Gesellschaft angemessen ist. Können diese Strategien auch funktionieren, wenn einer der Beteiligten diesen demokratischen Ansatz nicht akzeptiert? Wenn kein Interessenausgleich gewollt wird, weil ohnehin die Stärkeren langfristig größeren Nutzen aus ihrer Durchsetzungsfähigkeit ziehen? Was ist, wenn Vorteilsnahme und Korruption mit im Spiel sind?

Die Tagung wird anhand von Beispielen aus der Praxis darstellen, wie solche Prozesse zu handhaben sind und sie wird den Unterschied zeigen zwischen Mediation, Intervention, Moderation und Schiedsverfahren.

Auf der Agenda steht neben dem fachlichen Austausch das konkrete Ziel, eine aktive Fachgruppe „Mediation in Planen und Bauen“ im Bundesverband Mediation zu gründen. Dazu wünsche ich Ihnen gutes Gelingen.

Darüber hinaus gilt es, das 11-jährige Bestehen des Fachbereichs Mediation im Friedensbildungswerk Köln zu feiern.

Die 11er Jubiläen sind in Köln immer ganz besondere Ereignisse, die gefeiert werden müssen.

Ich gratuliere den MitarbeiterInnen des Friedensbildungswerks ganz herzlich, allen voran Herrn Roland Schüler. Ganz herzlich danke ich auch dem ehrenamtlichen Organisationsteam.

Ich wünsche Ihnen allen eine anregende Tagung.

Angela Spizig



Angela Spizig,
Bürgermeisterin der
Stadt Köln

Bericht der Fachtagung „Mediation in Planen und Bauen“



Ilse Erzigkeit begrüßt
das Plenum
Foto: Sibylle Honnef

Bericht der Tagung „Mediation in Planen und Bauen“ am Freitag 30. September 2005

Im Planungs- und Bauwesen wird derzeit Mediation als Instrument zur Konfliktbearbeitung sehr selten angewendet. Mit der Fachtagung in Köln hatte die Projektgruppe Planen und Bauen des Bundesverbandes Mediation sich das Ziel gesteckt, Mediation bekannter zu machen und insbesondere folgende Fragen zu beantworten:

- › Wie verläuft ein Mediationsverfahren bei Problemen auf der Baustelle oder in der Planung?
- › Wo kann Mediation im Bau- und Planungsgewerbe sinnvoll eingesetzt werden?
- › Was ist der Unterschied zwischen Mediation und Schlichtung?

An der Tagung haben ungefähr achtzig Personen, ArchitektInnen, IngenieurInnen, VertreterInnen aus Verwaltung und Politik und interessierte MediatorInnen aus der gesamten Bundesrepublik teilgenommen.

Die Kölner Bürgermeisterin Angela Spizig begrüßte die TeilnehmerInnen und wünschte sich aus ihrer eigenen persönlichen und politischen Erfahrung mehr konstruktive Wege der Konfliktlösung.

Dr. Sibylle Honnef moderierte eine Gesprächsrunde mit VertreterInnen aus der Verwaltung und dem Bau- und Planungsgewerbe zu der Thematik, Konfliktlösungen bei Planungs- und Bauvorhaben.

Herr Klaus Möhren von der GAG Immobilien (Kölns größte Wohnungsbaugesellschaft) betonte, dass in der Kommunikation mit den MieterInnen selten Probleme auftreten. Anders sieht es jedoch in der Funktion der GAG als BauträgerIn aus. Hier wird die Anwendung von Mediation als ein wichtiges Instrument der Konfliktbearbeitung betrachtet.

Der Architekt Jörg Beste wies auf die Möglichkeit des frühzeitigen Interessenausgleichs durch die Anwendung der Mediationsprinzipien hin, um Konflikte im Planungsverlauf zu vermeiden. Leider wird in Köln diese Vorgehensweise weder von der Politik noch von der Verwaltung unterstützt. Das Gremium „Leitbild Köln“ akzeptiert die BürgerInnen als PlanungspartnerInnen, so der Denkmalpfleger Dr. Walter Buschmann, der als Bürger Kölns in der Leitbildgruppe vertreten ist. Er hat an einer vertieften BürgerInnenbeteiligung teilgenommen, bei der mit unterschiedlichen AkteurInnen ein Interessenausgleich in vielen Punkten erreicht wurde. Bei den besonders strittigen Themen ist leider kein Versuch unternommen worden, einen Konsens zu erreichen.

Christoph Schuster arbeitet bei der Stadtverwaltung Burscheid und berichtete von seinen positiven Erfahrungen mit der frühen Einbeziehung der Betroffenen bei Planungs- und Bauvorhaben. Er betonte, dass diese Vorgehensweise sich besonders positiv auf die Umsetzung der Vorhaben auswirkt.

Die Erfahrungen und Wünsche der an der Diskussion Beteiligten sprechen deutlich für Mediation im Bau- und Planungswesen.

In einem Kurzreferat erläuterte der Rechtsanwalt Jörg Schirmer die verschiedenen Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten auf der Baustelle: Gerichtsverfahren, Schiedsverfahren, Schlichtung und Mediation. Nur in der Mediation wird die Lösung von den Konfliktparteien eigenverantwortlich erarbeitet, während die Entscheidung bei den übrigen genannten Verfahren durch eine dritte Person/Instanz getroffen wird.

Am Beispiel einer erfolgreichen Planungsmediation für den Bereich Maximilianstraße in Augsburg referierte die Geographin Brigitte Gans zum gesamten Spektrum der Mediation, die von mediativer Kommunikation, Moderation und Verhandlung bis zu klassischer Mediation reicht.

„Wie man aus Streithähnen Gewinner macht.“ Unter dieser Überschrift wurde in einem Rollenspiel von Margit Kahlert, Bärbel Weichhaus, Heinrich Ewe und Norbert Wolsing ein fiktiver Konflikt in den fünf Schritten der Mediation bearbeitet.

Zur Vertiefung des Themas „Mediation bei Planungs- und Bauvorhaben“ konnte nach der Mittagspause zwischen vier Workshops gewählt werden:

1. Mediation aus der Sicht eines Bausachverständigen

Ralf Schwabe schilderte zwei Fälle aus der Praxis, die sich mit Streitfragen zwischen HandwerkerInnen und BauherrInnen oder ProjektträgerInnen und den KäuferInnen/MieterInnen befasst. Die TeilnehmerInnen diskutierten angeregt die damit verbundenen Prinzipien der Mediation.

2. Mediation und Planungspraxis – Fallbeispiel

Im Workshop von Petra Berndt und Ilse Erzigkeit wurde an einem konkreten Beispiel aus der Planungspraxis Mediation als strukturiertes Verfahren erläutert und den TeilnehmerInnen zur Diskussion gestellt. Anhand von konkreten Gesprächs- und Verhandlungssituationen wurden Prinzipien und Phasen der Mediation in einem Planungsprozess erläutert.

3. Baumediation kontra Schlichtung

Bärbel Weichhaus entführte ihre TeilnehmerInnen zu den Fallstricken der Verständigung auf der Baustelle, zeigte die Vorteile von Baumediation gegenüber anderen Verfahren der Streitschlichtung auf und gab Einblick in die Techniken der Mediation für die Baupraxis.



Sibylle Honnef im Gespräch
Foto: Bärbel Weichhaus



Plenum beim moderierten
ExpertInnengespräch
Foto: Bärbel Weichhaus

4. Planungsmediation und BürgerInnenbeteiligung

Lebendige Gemeinde – alle reden mit. Was für viele ein Horror ist, das wird in der Planungsmediation konstruktiv genutzt. Der Geograph und Kommunalpolitiker Roland Schüler erarbeitete mit den TeilnehmerInnen die Fragestellung: „Wie kann ein konstruktiver Planungsprozess angestoßen werden, damit für alle Seiten zufrieden stellende Lösungen erreicht werden?“

In bunten Bildern und lebenden Skulpturen stellten die WorkshopteilnehmerInnen im Plenum ihre Arbeitsergebnisse vor. Die darin zum Ausdruck gebrachte Vielfältigkeit zeigte, zu welchen kreativen Ergebnissen konstruktives Zusammenarbeiten führen kann.

Als Resümee der Tagung ist festzuhalten, dass die TeilnehmerInnen überwiegend der Meinung waren, dass Mediation ein geeignetes Verfahren zur Konfliktbearbeitung und Konfliktprävention bei Planungs- und Bauvorhaben ist.

Über die gemeinsame Arbeit hinaus hat die Veranstaltung den bereits praktizierenden MediatorInnen einen Ort des Zusammentreffens und des Austauschs, insbesondere zum noch nicht erschlossenen Geschäftsfeld „Mediation in Planen und Bauen“ geboten.

Weiteres auf der Internetseite:
www.mediation-planen-bauen.de

Roland Schüler

KONTAKT

Roland Schüler,
mediation@rolandschueler.de

Ergebnisse rund um die Tagung Mediation in Planen und Bauen



Petra Berndt,
Dipl.Ing.in Architektur,
Mediatorin,
Moderatorin und Trainerin

Warum greift Mediation in Planen und Bauen noch nicht?

» Statements und Fragen:

- » „Mediatoren heizen Konflikte doch erst richtig an, denn damit verdienen sie ihr Geld“. (Abteilungsleiter eines Berliner Wohnungsbaunternehmens)
- » „Wir nennen es offiziell nicht Mediation, was wir da machen, sonst denken andere Unternehmen, es gibt Konflikte und das ist schlecht für`s Firmenimage“. (Unternehmensberater und Mediator).
- » „Die Mediatoren konnten uns im Vorgespräch keine Lösungen versprechen, das war uns zu wenig für die Zeit und das Geld. Wir benötigen eine schnelle Lösung des Problems.“ (Unternehmensvertreter)
- » „Mediation im öffentlichen Bereich und in Stadtteilkoordination dient den Politikern doch nur dazu, Bürgerbeteiligung zu suggerieren und die Bürgerinitiativen bis zur nächsten Wahl ruhig zu stellen.“ (Bürger auf einem Bürgerforum)
- » „Mediation macht man, wenn man sich geschäftlich trennen will, wir wollen aber weiter zusammenarbeiten.“ (Vertreter eines Architekturbüros)
- » „Wie kann ich bei einer Mediation als Abteilungsleiter mein Gesicht gegenüber meinen Mitarbeitern wahren?“ (Vertreter einer Kommunalverwaltung)
- » „Wie soll ich meinen Vorgesetzten und Mitarbeitern auch noch ein Mediationsverfahren schmackhaft machen bei der Überbelastung durch Umstrukturierungs- und Personaleinsparungsmaßnahmen?“ (Vertreter einer Kommunalverwaltung)
- » „Ich würde ja ein Mediationsverfahren machen, aber es laufen so viele Berater herum, die sich Mediatoren nennen. Wer garantiert mir, welcher kompetent und souverän mit unseren Sachthemen und Partnern umgehen kann?“ (Vertreter eines Planungsbüros)
- » „Seit ich selber in der Bauverwaltung arbeite, denke ich, Bürgerbeteiligung und Planungsmediationen verlängern nur unnötig das sowieso umfangreiche Bebauungsplanfestsetzungsverfahren.“ (Stadtplaner bei der Bauverwaltung)

» Statements und Antworten:

Imageproblem: Konflikte in Unternehmen

Die fehlende Akzeptanz von Missverständnissen und Konflikten als normale Erscheinung im unternehmerischen Kommunikationsalltag sowie die Unkenntnis von der einsetzenden Eskalationspyramide bei Vermeidung von Konfliktbearbeitung sind in deutschen Unternehmen noch zu stark ausgeprägt.

Der Ton in der Baubranche ist besonders rau und wer will da schon ein „Weichei“ sein. In der Baupolitik, -verwaltung und Investitionsbranche wiederum herrschen juristische Verklausulierungen oder feine Zwischentöne, gefragt sind geschickte Strategien und Verträge, die Probleme auf Kosten der Anderen regeln. Bei Hierarchien, Geschäftsordnungen, die Verwaltungshandeln regeln und Angst vor Arbeitsplatzverlust haben direkte An- und Aussprachen wenig Akzeptanz.

Missverständnisse bei der Auftragsklärung: Wer bringt die Lösung und wie sieht sie aus?

Der erste und wichtigste Schritt im Kontakt mit den AuftraggeberInnen ist eine detaillierte und engagierte Auftragsberatungsphase. Hierzu gehört die Aufklärung über die „Rolle der MediatorInnen“ als Prozessbevollmächtigte/ RegisseurInnen, nicht als LösungserbringerInnen. AuftraggeberInnen, besonders aus der Baubranche haben an dieser Stelle schon ein Verständnisproblem, dem große Aufmerksamkeit gewidmet werden muss. Schließlich bekommen MediatorInnen Geld für etwas, was die Streitparteien selber erarbeiten sollen. Das hierin genau der Vorteil des Verfahrens liegt, muss den AuftraggeberInnen verdeutlicht werden. Wichtiges Kompetenzsignal kann sein, ein „qualifiziertes Angebot in der ersten Sondierungsphase“ zu erstellen, d. h. eine genaue Konfliktdiagnose, die später, wenn es zum Auftrag kommt, in die Auftragssumme mit eingekalkuliert wird.

Die unbekannte Kompetenz der MediatorInnen

Die zentrale Fähigkeit von MediatorInnen ist ihre Verfahrenssicherheit, sowohl methodisch als auch auf der Beziehungs- und Kommunikationsebene. Fachlich ist es von Vorteil, wenn sie ExpertInnen sind, da sie ein besseres Standing bei den AuftraggeberInnen und beteiligten AkteureInnen

KONTAKT

Petra Berndt,
petra.berndt@t-online.de

haben. Wichtig ist ihr Fundament aus Lebens- und Berufserfahrung sowie Kenntnisse von Organisationsstrukturen. Ihre „innere Haltung“ sollte von elementaren Grundwerten wie Wertschätzung und Allparteilichkeit geprägt sein.

Der Methodendschungel

Gerade im Bereich von kommunaler Stadtplanung, neuer städtebaulicher Projekte, Stadtteilkoordination, Quartiersmanagement stehen Partizipation und Bürgerbeteiligung sowie Maßnahmen zur Bürgeraktivierung im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“ sehr hoch auf der politischen Werteskala.

Architektenwettbewerbe finden immer seltener statt, sie sind zu teuer und die Expertengestaltung landet allzu oft im Eimer nicht vorhandener Finanzen oder weil aktive Bürger ganz andere Vorstellungen entwickeln.

Moderiert, befragt, erkundet und prozessbegleitet wird durch die ganze Palette von Workshops, Planungszellen, Zukunftskonferenzen, open spaces bis hin zu wertschätzenden Erkundungen und



**Pausengespräch am
Runden Tisch**
Foto: Ilse Erzigkeit

Stadtteilbefragungen. Hier ist es wichtig, mit der Kommune als Auftraggeberin genaue Zielsetzungen der Maßnahmen zu erarbeiten, um die jeweils geeignete Methode anzuwenden.

Petra Berndt

» Infos zur PG Planen und Bauen

Die Projektgruppe Planen und Bauen hat sich auf dem Jahreskongress 2004 des BM in Frankfurt an der Oder gegründet. Die überwiegenden Mitglieder der Projektgruppe sind MediatorInnen mit Grundberufen aus dem Bau- und Planungswesen. Die Ziele der Projektgruppe sind:

- > Erfahrungsaustausch
- > Vernetzung
- > Definition des Geschäftsfeldes
- > Akquisition
- > Gründung einer Fachgruppe
- > Öffentlichkeitsarbeit

Das nächste Treffen der PG findet am 15.06.06 statt. Hierzu möchten wir alle Interessierten herzlich einladen. Wenn Sie noch nicht im Verteiler sind, schicken Sie uns eine kurze e-mail als Interessenbekundung. Weitere Informationen erhalten Sie von:

Ilse Erzigkeit:	fon 06151 146158,	mail erzigkeit@t-online.de
Roland Schüler:	fon 0221 9521945	mail fbkkoeln@t-online.de
Bärbel Weichhaus:	fon 0511 2715082	mail info@mediation-am-bau.de

Auf dem Weg von der Gewalt zur Konfliktaustragung



Sébastien Weill, soziologischer Berater, ausgebildet in *Thérapie Sociale*, tätig im Bereich Gemeinwesen und in Organisationen

**Grenzüberschreitung?
Grenzüberschreitung!
Von der Mediation in Planen und Bauen zur Gemeinwesenmediation – Ein Vorwort zum folgenden Artikel**

Planen und Bauen beschäftigt sich mit der Planung und dem Bauen – also dem strukturellen Rahmen eines Raumes. In diesem Raum spielt sich dann das Leben ab. Das kann ein geschlossener Raum oder der öffentliche Raum sein. Und wo sich Leben abspielt, da kann es zu lebendigem Streit und Konflikten kommen. Plätze, Parkanlagen, Straßen, Innenhöfe werden von unterschiedlichen Menschen genutzt und benutzt und viele unterschiedliche Interessen kommen zusammen. Hier ist Gemeinwesenmediation, wie auch *Thérapie Sociale* gefragt, um Konflikte konstruktiv zu lösen. Daher findet sich auch dieser Beitrag im Themenheft Planen und Bauen.

Wer auf die Ergebnisse solcher Gemeinwesenmediation/*Thérapie Sociale* schaut, wird feststellen, das auch an der Struktur des Raumes etwas verändert werden muss, damit das Zusammenleben besser funktioniert. Plätze werden anders gestaltet, Parks beleuchtet, neue Räume für Aktivitäten geschaffen. Vielfach erarbeiten diese Mediationen, dass in der Struktur des Raumes Ursachen für Konflikte liegen.

So werden unbeabsichtigt Nutzungskonflikte (Spielräume in der Nähe von Schlafräumen) erzeugt oder der öffentliche Raum ist nicht für die Interessen der Menschen geschaffen. Dann sind PlanerInnen gefordert, Verbesserungen vorzunehmen.

Gemeinde und Gemeinwesen gehören zusammen – und so auch Mediation von Planen und Bauen und Gemeinwesen. Der Übergang ist fließend.

Viel Spass beim Lesen.

Roland Schüller

Ein Stadtteilprojekt in Frankreich nach dem Ansatz der *Thérapie Sociale*

***Thérapie Sociale* ist eine Form der Konfliktbearbeitung in schwierigen Gemeinwesen, die in Frankreich entwickelt wurde, um dort an einem gewaltfreien demokratischen Zusammenleben und Veränderungen in den Institutionen zu arbeiten.**

Wir möchten in diesem Artikel diesen in Deutschland neuen Ansatz¹ vorstellen und am konkreten Beispiel einer Stadt im Elsaß zeigen, wie damit gearbeitet wurde. Viele Grundideen der Mediation lassen sich darin wieder finden.

Eine verfahrenere Situation – Eine gute Gelegenheit für Experimente

Als der Bürgermeister ein Projekt mit *Thérapie Sociale* in Auftrag gab, war die Situation rund um einen Park in einem etwas vernachlässigten Altstadtviertel schon recht weit eskaliert. Stein des Anstoßes waren junge Leute, die dort – sich selbst überlassen – herumhingen. Hin und wieder wurde dort gedeadt. Viele AnwohnerInnen fühlten sich terrorisiert, aber auch ohnmächtig und isoliert, andere reagierten nun ihrerseits recht feindselig. Über Jahre wurde die Situation schlimmer. Die kommunalen Institutionen schienen nur – wirkungslose – technische Lösungen parat zu haben und zogen ihre Dienste nach und nach zurück, auch für den Bürgermeister eine frustrierende Situation, in der er sich keine Untätigkeit vorwerfen lassen wollte. Die „ehrlichen BürgerInnen“, die nur in Frieden leben wollten, wollte er nicht fallen lassen und gleichzeitig aber etwas Neues versuchen. Patentrezepte hatte er allerdings auch keine.

In dieser Situation wurde dem Bürgermeister die Arbeit mit *Thérapie Sociale* vorgeschlagen². Die Grundidee war einfach: Die verschiedenen Beteiligten an den Problemlagen mit ihren unterschiedlichen Interessen und Vorurteilen übereinander an einem Tisch zu versammeln und dort zuerst an Bedingungen zu arbeiten, sich als Gruppe verbunden zu fühlen, um dann gemeinsam denken und arbeiten zu können und eigene Lösungsvorschläge zu erfinden, wie der Park wirklich ein Ort für alle werden kann und – weiter gefasst – die Beziehungen im Stadtteil verbessert werden können. Schwer zu sagen, ob die AuftraggeberInnen der Stadt an das Projekt geglaubt hatten. Aber weil sie keine Alternativen hatten,

^{1/} Der Autor gibt bei Bedarf gerne Informationen über AnbieterInnen von *Thérapie Sociale* in Ihrer Nähe weiter.

^{2/} Das Projekt wurde 2002 von Sébastien Weill und Jean-Claude Fournier geleitet. Um die zugesicherte Vertraulichkeit zu wahren, wird der Ort des Projektes nicht genannt.

außer der Anwendung von repressiven Maßnahmen oder das Viertel sich selbst zu überlassen, willigten sie ein. Gleichzeitig behielten sie eine etwas reservierte Haltung, vielleicht, um sich aus der Affäre ziehen zu können, sollte das Experiment scheitern.

„Der Hass, die Angst und die Demokratie“³. Die Idee der *Thérapie Sociale*

Im Unterschied zur Mediation ist das Ziel nicht die Bearbeitung eines konkreten Konfliktes, sondern viel genereller eine Arbeit am Zusammenleben im Stadtteil. Auslöser sind meistens rassistische oder Gewaltvorkommnisse. Sie weisen auf ein gestörtes Sozialsystem und auf die Unfähigkeit öffentlicher Institutionen hin, in diesem Umfeld ihre Aufgaben zu erfüllen. In unserer komplexen demokratischen Gesellschaft können keine ExpertInnen mit Sicherheit Musterlösungen präsentieren und keine Autorität würde uneingeschränkt akzeptiert werden, diese durchzusetzen. Es bleibt nur die Hoffnung, ganz konkret an der Graswurzel im Stadtteil anzusetzen und alle Sichtweisen an einen Tisch zu holen, auch die unbequemen. Damit ausgerechnet Leute, die sich im Alltag feindselig betrachten (klassische Beispiele: RentnerInnen und lebhaftige Jugendliche; Polizei und ausländische Jugendliche) gemeinsam an einem Problem arbeiten können, bedarf es zunächst einer intensiven Arbeit an der Kooperation.

Ziel der Arbeit ist zweierlei: Vordergründig soll die Gruppe als ExpertInnengremium für die AuftraggeberInnen Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit der Institutionen entwickeln. Gleichzeitig soll das Beispiel der Gruppe in das Zusammenleben im Viertel strahlen: Gewalt in Konflikt umwandeln; Kommunikation wieder beleben, wo sie im Alltag blockiert ist; von Ohnmacht und Sündenbockdenken zu demokratischer Selbstverantwortung und Hoffnung kommen.

Gewalt in Konflikt umwandeln

Fieber ist keine Krankheit, sondern das Symptom einer Entzündung. Fiebersenkende Mittel allein werden also nicht helfen, weil sie die Entzündung nicht stoppen. Ebenso sind Gewalt, Rassismus, Vandalismus nur sichtbare Symptome für tiefer liegende Störungen im Zusammenleben. Sie tragen eine wichtige Botschaft in sich – die Mediation sieht das genauso. Hinter solchen Symptomen stehen oft unbefriedigte Bedürfnisse, tief sitzende Ängste und Leidensdruck – bei allen,

die in einem solchen sozialen Brennpunkt leben und arbeiten. Die Versuchung, in einem Freund-Feind-Schema zu denken ist groß. Will man aus diesem Sumpf zu einem konstruktiven Miteinander kommen, muss man sich mit den Menschen über die Klischees und über sie hinaus auseinandersetzen, sie kennen lernen und sehen, dass auch sie an der Situation leiden.

Um in der Metapher der Krankheit zu bleiben: „Kranke“ Institutionen machen Menschen „krank“. Dies wiederum verstärkt die „ungesunden“ Funktionsweisen dieser Institutionen. Die Hoffnung liegt nun darin, dass eine Gruppe, in der exemplarisch Heilung geschieht, auch Vorschläge machen und vorleben kann, wie die Institutionen humanere Funktionsweisen entwickeln können.

Die Projektstruktur der *Thérapie Sociale*

Kern der Arbeit ist die Kooperationsgruppe. Es soll die ganze Bandbreite des gesellschaftlichen Lebens vor Ort repräsentiert sein. Die Teilnehmenden werden gezielt ausgewählt und i.d.R. bezahlt bzw. von ihrer Dienststelle freigestellt. Für die lokalen AuftraggeberInnen ist es oft eine Provokation, schwierigen Jugendlichen, klagenden RentnerInnen, Kopftuch tragenden Frauen usw. auch noch Geld zu geben – zumal das der Idee des bürger-schaftlichen Engagements widerspricht. In der Bezahlung liegt aber auch eine Aufwertung als ExpertInnen und eine Garantie, dass die Teilnehmenden regelmäßig zu den Sitzungen kommen.

In der elsässischen Stadt wurde eine Gruppe aus fünfzehn Personen zusammengestellt – zur Hälfte aus Professionellen im Viertel und AnwohnerInnen aller Altersstufen und aus unterschiedlichen sozialen und kulturellen Hintergründen. Man traf sich über ein halbes Jahr sechs Mal für zwei Tage. Bevor diese Gruppe nun wie eine AG an konkreten Problemlösungen arbeiten konnte, war eine intensive Auseinandersetzung in der Gruppe nötig, um arbeitsfähig zu werden und das zu entwickeln, was die *Thérapie Sociale* „Intelligence collective“ (kollektive Intelligenz) und „Information circulante“ (zirkulierendes Wissen) nennt.

Viel Wert wurde am Anfang auf eine gemeinsame Arbeitsgrundlage gelegt: Worum soll es gehen? Wie will ich hier arbeiten? Welche Zweifel, dass das Ganze überhaupt Sinn macht, waren im Raum? In einem recht offenen Prozess und mit verschiedenen Methoden wurden die persönlichen Sichtweisen im Hinblick auf das Problem ausgetauscht. Es kann gut sein, dass



Stefan Zech,
Soziologe und Geograph,
Mediator BM, ausgebildet
in *Thérapie Sociale*,
tätig in den Bereichen
Gemeinwesen und Schule

³/ So lautet auch der Titel des bis jetzt einzigen auf Deutsch erschienenen Buches über *Thérapie Sociale*: Charles Rojzman (1997): *Der Haß, die Angst und die Demokratie*. Einführung in eine Sozialtherapie des Rassismus, AG SPAK, München



ein für alle sicherer und lebenswerter Platz

andere dann protestieren und mit der gleichen Vorwurfshaltung und den gleichen Vorurteilen darauf reagieren wie im Alltag. Das ist willkommen, denn nur so können die existierenden Vorurteile, Ängste, Projektionen usw. nach und nach bearbeitet werden. In Diskussionen und in Übungen wurde über den Umgang mit Macht nachgedacht und gearbeitet: dem Verhältnis zu Autoritäten, in dem viel eigene Familienerfahrung gespeichert ist; dem eigenen Empfinden als ohnmächtiges Opfer, das nichts bewirken kann; dem Abwälzen von Verantwortung auf „die da oben“, auf die man im nächsten Moment schimpfte; der eigenen (Mit-)Verantwortung für das Problem und für die Lösung. Insbesondere das Verhältnis zur Leitung wird hier als Spiegel für den Umgang mit Autoritäten und demokratischer Selbstverantwortung genutzt.

Die Kooperationsgruppe:

BewohnerInnen:

- › 2 Mitglieder der Cliques aus dem Park
- › eine Elsässerin
- › ein Elsässer
- › eine türkischstämmige Frau
- › ein männlicher maghrebinischer Jugendlicher aus dem Viertel
- › zwei weibliche maghrebinische Jugendliche aus dem Viertel

VertreterInnen von Institutionen:

- › eine Polizeibeamtin
- › ein Parkwächter
- › ein Jugendsozialarbeiter
- › Quartiersmanager
- › Nachtwächter des Jugendzentrums
- › „städtischer Mediator“
- › eine Familiensozialarbeiterin
- › ein Lehrer

Für die Analyse konnte die Gruppe Unterstützung durch „ZeugInnengruppen“ bekommen – Gruppen von Jugendlichen, älteren Einheimischen, PolizistInnen o. ä., die eingeladen wurden, um ihre spezielle Sichtweise auf die Situation im Stadtteil zu schildern.

Die Ebene der EntscheidungsträgerInnen

Um den Erfolg einer solch aufwändigen Arbeit zu gewährleisten, reichte es allerdings nicht, an der „kollektiven Intelligenz“ dieser Gruppe zu arbeiten. Auch die VertreterInnen der Leitungsebene der involvierten Institutionen bildeten eine Arbeitsgruppe, die sich regelmäßig traf und die Kooperationsgruppe begleitete. Die EntscheidungsträgerInnen waren für die Sicherung der Ergebnisse zuständig. Das geschah in der „Pilotgruppe“. Sie wurde aus dem für das Viertel verantwortlichen Referenten des Bürgermeisters und LeiterInnen von Ämtern, Schulen, Polizei sowie Trägern der Jugend- und Sozialarbeit zusammengesetzt. Ihre Aufgabe bestand darin, klare Antworten auf die in der Gruppe entstandenen Ideen und Vorschläge zu geben und am Ende Verantwortung für ihre Umsetzung zu übernehmen.

Ein Gruppenprozess mit Höhen und Tiefen

Sébastien Weill berichtet: Die Entwicklung der Gruppe verlief nicht linear. Immer wieder fanden wir uns in sehr schwierigen Situationen, die allerdings entscheidende Momente im Leben der Gruppe waren.

Ein Beispiel: Während der ersten beiden Tage beleidigte ein Jugendlicher maghrebinischer Herkunft in der Gruppe eine Frau aus dem Viertel. Sie fühlte sich bedroht und verließ die Gruppe. Man war geschockt, zumal damit auch die Realität des Alltags im Raum war. Man debattierte ausführlich, wie man überhaupt weiterarbeiten könne – mit der Frau und mit dem Jugendlichen. Nur wie? Eine „Delegation“ suchte schließlich die Frau auf, nicht um sie zu etwas zu bewegen, sondern nur, um ihr ihre Empfindungen mitzuteilen. Sie war sehr bewegt, weil ihr die Gruppe damit signalisierte, dass sie wichtig ist. Sie war trotzdem noch mit den Nerven fertig, beschloss aber zurückzukehren – unter der Bedingung, dass sie zunächst schweigend teilnehmen dürfe. Es war der Beginn eines offenen Kontaktes, ein Schlüsselmoment für das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe.

Andere kritische Momente waren,

- › als in der Pause des ersten Tages Polizisten, die nichts von dem Projekt wussten, zwei Gruppenmitglieder auf ruppige Art zum Verhör mitnahmen und diese beiden bei ihrer Rückkehr erklärten, unter diesen Umständen die Gruppe verlassen zu wollen

- › als die teilnehmende Polizistin am Ausgang von Jugendlichen aus dem Viertel, die nicht zur Gruppe gehörten, angegriffen wurde und ihren Chef darum bat, nicht mehr mitarbeiten zu müssen – obwohl die Polizei zugesagt hatte, das Projekt ohne Wenn und Aber zu unterstützen
- › als der Bürgermeister persönlich von uns forderte, einen Jugendlichen auszuschließen, nachdem ihm bekannt wurde, dass er ein der Polizei bekannter Delinquent sei (was ein Grund war, ihn überhaupt einzuladen).

Diese Ereignisse standen stellvertretend für die Probleme zwischen den Bevölkerungsgruppen und offiziellen Stellen im Viertel und hätten das Projekt zum Scheitern bringen können. Sie bewusst anzugehen, gehört allerdings zu den entscheidenden Aspekten der *Thérapie Sociale*. Der von ihr vorgegebene Rahmen in Verbindung mit einer eindeutigen Haltung, niemanden zu bewerten, allen Personen uneingeschränkt mit Wertschätzung gegenüber zu treten und für eine klare Einhaltung der gemeinsamen Spielregeln zu sorgen, haben schließlich immer ermöglicht, diese Krisen gemeinsam zu überwinden. Dazu trug auch bei, in solchen Momenten eine Phase des Herumirrens im Nebel zuzulassen, in der wirklich keiner weiter wusste – und auch die Leitung dies nicht wegmoderiert, sondern achtsam begleitet hat, aus der dann aber wirklich authentische Erkenntnisse, Verständigungen und Ideen entstanden sind.

Keine Wunderlösungen, aber Welten, die anfangen, sich aufeinander zu zubewegen...

Die Teilnahme war für alle, wie sie sagten, ein reichhaltiges Abenteuer außerhalb dessen, was sie kannten. Die Gruppe war durch Phasen der Depression, der Entmutigung und der Ohnmacht gegangen. Man hatte dann aber intensive Momente der Kreativität, der Befriedigung, der Verbundenheit miteinander und des persönlichen Wachstums erlebt. Symbolische Grenzen zwischen bestimmten Institutionen und Bevölkerungsgruppen konnten überwunden werden.

Ein Beispiel für die ungewöhnlichen Ideen, die der Prozess ermöglichte: In dem Moment, als ein Jugendlicher aus dem Park beschloss, nicht mehr zu kommen – aus Angst, von seiner Clique als eine Art Verräter gesehen zu werden – überlegte die sehr heterogene Gruppe kurzerhand, den Spieß herumzudrehen: Es war nämlich sofort klar, dass man den Kontakt zu den „ProblemträgerInnen“ aufrecht erhalten muss, damit der Park nicht wieder zu einer No-Go-Area wird und die Jugendlichen einbezogen bleiben. So verabredete die Gruppe sich also spät abends im Park,

um die Jugendlichen zu treffen. Es entstand dort ein sehr ernsthaftes Gespräch darüber, wie die Jugendlichen das Leben und ihre Lage im Viertel wahrnehmen, aber auch darüber, wie die AnwohnerInnen die Situation im Park erleben.

Die Ergebnisse des Projekts

Am Ende der inhaltlichen Arbeit stand ein Konsens über konkrete Vorschläge, wie man den Park zu einem für alle sicheren und lebenswerten Platz im Herzen des Viertels machen könnte. Sie wurden öffentlich den EntscheidungsträgerInnen übergeben.

Zur Erhöhung des Sicherheitsgefühls sollten z. B. eine Verbesserung der Beleuchtung und der öffentlichen Verkehrsanbindung sowie die Einrichtung von Kinderspielplätzen beitragen. Gleichzeitig sollte der Park die freie Entfaltung der Jugendlichen ermöglichen, indem ein Areal bestimmt werden sollte, auf dem Jugendliche sich treffen und sozusagen offiziell ‚herumhängen‘ dürfen. Über den Park hinaus entwarf die Kooperationsgruppe eine sehr detaillierte Vision eines „Haus des täglichen Lebens“, in dem die sozialen Kontakte, die in der Gruppe entstanden waren, auf das Viertel ausgedehnt werden sollten. Zum Beispiel sollten Eltern hier dringend nötige Unterstützung bekommen können.

Auch wenn man während des Projekts die Bereitschaft der beteiligten Institutionen, Verantwortung zu übernehmen, spüren konnte, muss man gleichzeitig selbstkritisch konstatieren, dass nur einige Vorschläge umgesetzt wurden und es inzwischen, drei Jahre später, immer noch Ärger um den Park gibt. Die Lehre daraus ist, die Gruppe der EntscheidungsträgerInnen noch stärker in den Aushandlungsprozess der Konfliktklärung zu involvieren und auch die Umsetzung der Beschlüsse noch mehr zu begleiten.

Die wertvollsten Ergebnisse des Projektes bestanden sicherlich in den zwischenmenschlichen Entwicklungen in einer Gruppe, in der man sich anfangs sehr misstrauisch und verschüchtert betrachtete. Die Erfahrung brachte ganz normale Menschen auf eine persönliche Art und Weise in Bewegung, um Verantwortung für ihre Lebensbedingungen zu übernehmen und die Aufteilung der Welt in „Wir guten Opfer“ und „die bedrohlichen Anderen“ aufzuweichen. Das dürfte über die konkrete Gestaltung eines Parks weit hinaus wirken.

Sébastien Weill und Stefan Zech

KONTAKT

Sébastien Weill,
Sebastien.weill@relayance.fr

Stefan Zech,
Stefan.zech@gmx.de



Im Park

Monika Oboth, Gabriele Seils: Mediation in Gruppen und Teams



Monika Oboth
& Gabriele Seils

Mediation in Gruppen und Teams

Praxis- und Methodenhandbuch

Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert
durch die Gewaltfreie Kommunikation

Oboth, Monika;
Seils, Gabriele:

**Mediation in Gruppen
und Teams. Praxis – und
Methodenhandbuch,
Konfliktklärung in Gruppen,
inspiriert durch
die Gewaltfreie
Kommunikation**

Junfermann Verlag
Paderborn 2005

142 Seiten, broschiert

ISBN 3-87387-596-9
€ 16,90

KONTAKT

Marianne Lange,
Langepress@aol.com

Ein Ausbildungswochenende im September, zum Thema „Mediation in Institutionen“: Einzelarbeit, Gespräch, Rollenspiel usw. – das übliche. 16 Teilnehmende, überwiegend aus sozialen Einrichtungen. Die Konfliktbearbeitung in Teams erscheint ihnen schwieriger als die bisher geübte Zwei-Parteien-Mediation. Umso größer ist das Interesse, auch bei Altenpfleger Z. Man müßte einen „Leiffaden“ haben, sagt er: ein Handbuch, in dem nachzuschlagen ist, wie in diesem oder jenem Teamkonflikt zu verfahren sei. Einen solchen Leiffaden würde er gern aus dem Seminar mit nach Hause nehmen. Mit Institutionen und Teams kenne er sich aus, notiert der gelernte Sozialpädagoge, als die TeilnehmerInnen ihre eigenen Kompetenzen per Kartenabfrage zusammentragen. Schließlich, so betont er in der Sternpositionierung zur Auswertung, sei er selber Teamspieler, und auf den Stationen gebe es nicht nur eitel Sonnenschein. Die Rollen seien unterschiedlich, formelle und informelle Ränge bestimmten Ansehen und Aufgabenverteilung. Dazu komme die mehr oder weniger gedeihliche Zusammenarbeit mit Gruppen im Haus, anderen Abteilungen und natürlich mit den BewohnerInnen. Gemeinsam mit den anderen Teilnehmenden baut er eine Skulptur, die die empfundene Gratwanderung verdeutlicht. Und hier noch mediieren? Eigentlich kein Problem, sagt Z. voller Selbstvertrauen, wenn ihn die Ausbildung jetzt noch mit einem „Leiffaden“ versorge.

Hinter dem Wunsch nach einem Mediationshandbuch stehen möglicherweise die Bedürfnisse nach Sicherheit und Klarheit. Auf dem Weg zur Erfüllung dieser Bedürfnisse könnte das vorliegende Buch von Monika Oboth und Gabriele Seils hilfreich sein. Für Monika Oboth wurde es als Mediatorin immer wichtiger, „den Fokus auf meine eigene Moderationsleistung und die jeweilige Methode loszulassen und ihn auf den unmittelbaren und tiefen Kontakt mit den Konfliktparteien zu verschieben.“ Ebenso löste sie sich „von der Last der Verantwortung für den inhaltlichen Prozess und den ‚Erfolg‘ der Mediation.“

Das 142 Seiten umfassende Buch beginnt mit einem einführenden „Theorieteil“, der etwa ein Viertel des Umfangs ausmacht. Hier stellt Seils kurz Definitionen zur Mediation dar und erklärt das Modell der Gewaltfreien Kommunikation mit den vier Schritten Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte. Besonderen Wert messen die Autorinnen der Persönlichkeitsentwicklung als Mediatorin zu. So

hat Oboth erfahren, dass Familienkonflikte für sie schon als Kind ein Thema waren. Durften Streitigkeiten in der Herkunftsfamilie offen ausgetragen werden? Mussten Geschwister „gerettet“ werden? All das kann mitbestimmend sein für die Haltung, mit der MediatorInnen an ihre Aufgabe herangehe, umso mehr, wenn bei der Konfliktbearbeitung gruppenspezifische Prozesse konkret genutzt werden sollen.

Im Praxisteil, der sich nach den Phasen der Mediation gliedert, stellt Oboth 16 Methoden und ihre konkrete Anwendung vor. Darunter die Arbeit von Kleingruppen mit Ergebnissen auf Plakaten: bei diesem wie bei allen weiteren Beispielen beginnt Oboth mit der Kurzbeschreibung der Methode (Lösungsideen für die vierte Phase lesbar aufschreiben). Es folgen Hinweise, wann die Methode sinnvoll ist (bei Gruppen über 12 Personen, bei komplexen Themen), Varianten zu Struktur und Techniken der Methode (Kleingruppen wählen Thema selbst), dann Chancen („Kuchen“ vergrößern) und Risiken (unbearbeitete Emotionen können „hochkochen“) sowie Tipps („Erst-Hilfe-Empathie“). Anschließend verdeutlicht sie anhand eines Falls ihren Einsatz der Methode.

Zu den Stärken des Buches gehören seine übersichtliche Struktur und die Fülle der praktisch vorgestellten Verfahrensweisen. Es macht Spaß, beim Lesen mit Oboth und Seils die Praxis nachzuvollziehen. Kein Leiffaden mit Erfolgsgarantie, wie ihn sich vielleicht Altenpfleger Z. gewünscht hätte, aber ein Standardwerk, das in Ausbildung und späterer Berufspraxis gleichermaßen Anregungen geben kann. Einige Teilnehmende des Fortsetzungsseminars zur „Mediation in Institutionen“ setzten diese Tipps jedenfalls begeistert um und probierten aus, welche der vorgestellten Methoden ihnen bei der Mediation in einem Teamkonflikt am besten gefallen könnten.

Marianne Lange

John M. Haynes u.a.: Mediation – Vom Konflikt zur Lösung

Die Autoren des Buches „Vom Konflikt zur Lösung“ bieten MediatorInnen eine Mikroanalyse mediativer Arbeit. Sie haben darin eine Lücke gesehen in der Vielzahl der kompetenten Lehrbücher und der Beschreibungen der wachsenden Einsatzgebiete der Mediation in Konflikten.

Das Buch ist strukturiert durch ein einleitendes Kapitel zur Psychologie der Mediation, vier Fallanalysen und ein abschließendes Kapitel zur Sprache in der Mediation. Bereits das einleitende Kapitel verlangt von den Lesenden sowohl umfangreiche Grundkenntnisse und Erfahrung in der Mediation, als auch Psychologiekennnisse.

Ausdrücklich legen die Autoren nicht den Schwerpunkt ihrer Darlegungen auf die Mediation als „hoch strukturiertes kohärentes Verfahren“ im Sinne vieler kompetenter Lehrbücher, sondern sie fokussieren Struktur nur als ein Kernmerkmal (essentials) von vieren:

- › der interne Bezugsrahmen für Entscheidungen auf der Basis des Bedarfs der KonfliktpartnerInnen,
- › die Verständigung über persönlich relevante Unterschiede der Bedürfnisse der KonfliktpartnerInnen,
- › der geschützte Rahmen durch ausbalancierte Wertschätzung der KonfliktpartnerInnen, und
- › die Strukturiertheit des Verfahrens als Unterstützung darin, eine konstruktive Kommunikation wieder zu finden.

Reiner Bastine erläutert diese „Wirkfaktoren der Mediation“ im Zusammenhang mit der Psychologie der Mediation und leitet daraus die Analyse-kriterien der nachfolgenden Mikroanalyse ab.

Mikroanalyse der mediativen Arbeit heißt hier: eine parallele Analyse der Vorgehensweise der MediatorInnen in der jeweils ersten Mediationssitzung in unterschiedlichen Konfliktfeldern.

In den wörtlichen Transkripten der Sitzungen werden die Aussagen der MediatorInnen und der MediandInnen analysiert hinsichtlich ihrer zu Grunde liegenden Motive und Hypothesen, ihrer

unmittelbaren Wirkung auf den Mediationsprozess und auf ihren Anteil am Fortschritt des Prozesses zu einer konsensualen Lösung. In jeweils kursiv eingeschobenen Erläuterungen werden Worte und Inhalte auch darauf geprüft, welchen strategischen Anteil sie sowohl für die MediandInnen als auch für die MediatorInnen haben, welche Chancen oder Gefahren die einzelnen Schritte für den konstruktiven Verlauf des Mediationsgesprächs bergen. Sie bieten damit den lesenden MediatorInnen eine ausgezeichnete „Folie“ für die Reflexion eigener Fallbearbeitung und für die Überprüfung eigener Vorgehensweisen.

In der jeweils abschließenden Fallanalyse werden die elementaren Vorgehensweisen in der Mediation deutlich und die jeweilige Dynamik, die die MediandInnen durch ihre widerstreitenden Sichtweisen und Verhandlungstaktiken in die Gespräche einbringen. Selten ist es die eine Schlüsselfrage oder die eine entscheidende Intervention der MediatorIn, die einen Durchbruch und die erwünschte Bereitschaft der MediandInnen zu einem Perspektivenwechsel bewirkt. Es ist die Konstanz in der Rolle der MediatorIn, die zunächst für das notwendige Vertrauensverhältnis und weiterhin für die Akzeptanz sorgt, auf deren Basis sich MediandInnen der Strukturierung durch MediatorInnen anvertrauen.

Das Buch hat insbesondere im einleitenden Kapitel eine sehr hohe Informationsdichte und verlangt von den Lesenden eine ausgeprägte Fähigkeit, lesend gedanklich (mit)strukturieren zu können. Es ist kein Praxisleitfaden, sondern eher geeignet für MediatorInnen mit Berufserfahrung, die ihr mediatives Handeln hinsichtlich ihrer Grundeinstellungen und Vorgehensweisen neu prüfen und „sortieren“ wollen. Es liefert eine Fülle von Denkanstößen und einen wertvollen Erfahrungsschatz.

Renate Sedlmayer



Haynes, John M.;
Mecke, Axel;
Bastine, Reiner;
Fong, Larry S.:

Mediation –
Vom Konflikt zur Lösung.

Klett-Cotta
Stuttgart 2004

334 Seiten

ISBN 3-608-91080-8
€ 29,50

KONTAKT

Renate Sedlmayer,
SedlmayerR@t-online.de

Thomas Flucher et. al. (Hrsg.): Mediation im Bauwesen



**Flucher, Thomas,
Kochendörfer, Bernd,
Minckwitz, Ursula von,
Viering, Markus:**

**Mediation im
Bauwesen.**

**441 Seiten,
zahlreiche Grafiken und
Abbildungen,
Hardcover.**

**Berlin (Ernst & Sohn)
2003.**

**ISBN 3-433-01473-6
€ 99.-**

KONTAKT

**Wilfried Kerntke,
kerntke@inmedio.de**

Welche Wohltat – ein handfestes Fachbuch. Schon 2003 erschien bei Ernst & Sohn, einem Fachverlag für BauingenieurInnen und ArchitektInnen, „Mediation im Bauwesen“. Das Herausgeber-Team spiegelt sehr ausgewogen unterschiedliche Seiten der ExpertInnenenschaft zu diesem Thema: Ursula von Minckwitz ist Juristin mit dem Schwerpunkt Baurecht; mit dem Ingenieur und Projektmanagement-Spezialisten Markus Viering hat sie bereits in mehreren Publikationen zusammengespield. Bernd Kochendörfer lehrt Bauwirtschaft und Baubetrieb; Thomas Flucher begann als Ingenieur und arbeitet heute wohl ausschließlich als Mediator und Mediationslehrer. Kundig in Mediation sind selbstverständlich alle vier HerausgeberInnen.

Der systematische Aufbau des Buches erleichtert die Orientierung, bringt freilich auch Redundanzen. Im Kontext des Fachverlages für Bauwesen sicher sinnvoll, wird im ersten Teil zunächst Mediation als alternatives Konfliktlösungsverfahren vorgestellt.

Weshalb der Aspekt „Mediation aus Sicht der Psychologie“ von der Nicht-Mediatorin M. Gollenia und dem Nicht-Psychologen G. Raberger vorgestellt wird, bleibt unklar. Hingegen dürfte das Vorgehensmodell Mediative Sachverständigenvermittlung, vorgestellt von Th. Rinas und M. Viering, auch für viele MediatorInnen neu sein.

Der zweite Teil zeigt Einsatzbereiche der Mediation im Planungs- Bau- und Umweltbereich. Für MediatorInnen, die sich einen Überblick über ein neues Anwendungsgebiet verschaffen möchten, ist dies wahrscheinlich der interessanteste Teil des Buches – mir jedenfalls geht es so. Hier fällt insbesondere der zweite Beitrag von U. v. Minckwitz durch die einleuchtende Verknüpfung der Konflikte mit den wechselnden Interessenlagen in der Abwicklung eines Bauprojektes auf. Für den Baualaien gibt es hier viele Aha-Effekte.

Die Teile 3, 4 und 5 des Werkes sind dem status quo des Mediationswesens in Deutschland, resp. Österreich und der Schweiz gewidmet. Als mediations-landeskundliche Darstellungen sind sie über das Anliegen der Mediation am Bau hinaus interessant. Freilich sind insbesondere die rechtlichen Rahmenbedingungen in allen drei Ländern zur Zeit so stark in Bewegung, dass etliche Informationen bereits heute nicht mehr gelten.

Praxisberichte – Teil 6 – dürfen nicht fehlen. Sie sind unterteilt in Berichte über Mediationsverfahren einerseits, mediationsähnliche Verfahren andererseits. Hier entsteht der Eindruck, dass Praxiserfahrungen rar sind. Zu diesem Eindruck trägt bei, dass über das Mediationsverfahren zur Bahntrasse im Gasteinertal (Thomas Flucher) bereits an anderer Stelle publiziert wurde, während die Mediation zum Sägewerk an der Ybbs (Anton Hütter) bereits etliche Jahre zurück liegt. Hingegen zeigt sich bei der Dokumentation der mediationsähnlichen Prozesse eine lebhaft Vielfalt. Es liegt der vorsichtige Schluss nahe, dass Mediation beim Planen und Bauen ihre Impulse vor allem aus den verwandten und benachbarten Verfahren gewinnen kann. Die Entwicklung der nächsten Jahre wird spannend zu beobachten – und mit zu gestalten sein. Die fachlichen Zusammenschlüsse von MediatorInnen – die Projektgruppe „Mediation in Planen und Bauen“ des BM, aber auch der Förderverein Mediation im Öffentlichen Raum – werden stark gefordert sein, die weitere Entfaltung der Mediation in diesem Bereich voran zu bringen.

Mediation im Bauwesen wirft für mich eine alte Frage neu auf: Wieviel Feld-Expertise brauchen MediatorInnen? Ist es mit der Prozess-Expertise plus eines großzügigen Schusses Kultur-Kompetenz für das jeweilige Feld getan?

Dr. Wilfried Kerntke

Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen

Harald Pühl, der Gründer und Leiter des Instituts Triangel, ist vor allem als Supervisionslehrer ausgewiesen. Als Herausgeber dieses Bandes ist es ihm gelungen, eine bemerkenswerte Vielfalt unterschiedlicher Ansätze zusammen zu bringen. Andrea Budde zeigt sich hier noch einmal mit dem Pionierprojekt „Konfliktlotsen“. Peter Heintel und Gerhard Falk beschreiben eine gemeinsame Arbeit am betriebsinternen Konflikt einer Bank. Einer der interessanten Aspekte ist dabei die Zusammenarbeit der beiden Mediatoren mit ihrem unterschiedlichen Erfahrungshorizont. Inka Heisig schildert ein Mediationsverfahren in einem Landwirtschaftsbetrieb. Sie zeigt einleuchtend die Validität des Verfahrens auch für Kontexte, die man beim Thema Organisationsmediation nicht gleich im Blick hat. Peter Knapp und Andreas Novak stellen eine Mediation zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat dar. Die Darstellung hebt vor allem den Aspekt der kulturellen Unterschiede zwischen den Konfliktparteien hervor – als Faktor der Konflikteskalation wie auch als besonderes Augenmerk bei der Konfliktbehandlung. Christa Kolodej bietet mit ihrer Arbeit über Mediation bei Mobbing feste Leitlinien, die man sich so oder ähnlich (auch die Fachgruppe MiO des BM hat dazu grundsätzlich gearbeitet) bei allen Führungskräften verankert wünscht. Es scheint mir eine vorrangige Aufgabe unserer Zunft, durch solche soliden Äußerungen fachlich klare Verhältnisse zum Thema Mobbing zu schaffen. Cristina Lenz stellt lesenswert die Vorphase der Mediation, die Pre-Mediation vor. Einen inhaltlich ähnlichen Text hat sie gemeinsam mit Norbert Fackler in demselben Jahr 2003 in dem (ebenfalls hier rezensierten) Band „Mediation im Bauwesen“ publiziert. Karsten Waniorek beschreibt Schulmediation als Mediation in Organisationen an Hand eines der frühen Modelle in Berlin. Das in Deutschland weit ausgebaute Fach Schulmediation erfährt in den letzten Jahren immer wieder neue Impulse durch die erst später definierte Organisationsmediation. Freilich wären Impulse gerade auf Grund des unterschiedlichen Reifungsgrades der Anwendungsgebiete auch in umgekehrter Richtung denkbar und wünschenswert. Eine Verschränkung der Themen so wie hier reizt jedenfalls immer zum Weiterdenken.

Etwas außenstehend wirken auf mich die Beiträge von Alexander Redlich und von Hüseyin Özdemir – in beiden Fällen werden Verfahren vorgestellt, die mit Mediation vor allem das gemeinsam haben, dass sie zur Klärung von Konflikten eingesetzt werden. Das läuft dem Bemühen des Herausgebers zuwider, das Fach Organisationsmediation zu definieren. Der Beitrag von Redlich

war bereits ausführlicher als selbständige Publikation zu lesen (Konfliktmoderation, Hamburg, 1997).

Harald Pühl himself zeigt sich neben dem Vorwort mit zwei Texten: An seiner Einführung schätze ich insbesondere die Darstellung der Besonderheiten der Organisationsmediation. Besonderes Augenmerk bekommt selbstverständlich der Versuch, Mediation in den Kontext verwandter Beratungsverfahren einzuordnen. „Mediation in einer anderen Form, nämlich als hilfreiche Ergänzung im Kontext der Prozessberatungsmethode zu sehen“ ist dabei ein Hauptpunkt. Mit seiner eigenen Praxis als Supervisor, OE-Berater und Mediator ist Pühl zu solchen Erwägungen in besonderem Maß berufen. Jenseits der erforderlichen Abgrenzungen ist die sinnvolle wechselseitige Ergänzung der Disziplinen die Aufgabe für die Zukunft. Offenbar ist dies auch programmatisch für die Reihe Beratung/Supervision/Mediation, in der dieses Buch erschienen ist. Für die Mitglieder des BM zeigt sich diese Zukunftsfrage nach der wechselseitigen Ergänzung auch in den auf mehreren Ebenen begonnenen Fachgesprächen zwischen BM und DGSV.

Bezug zu unserem Verband hat das Buch von Pühl auch in anderer Hinsicht: Harald Pühl ist mittlerweile Mitglied des BM, und mehrere der BeiträgerInnen sind es ebenso: Peter Knapp, Andreas Novak und Inka Heisig.

Der noch junge Verlag Ulrich Leutner liegt mit seinem Programm insgesamt auf der Seite des Psychosozialen. Ob „Mediation in Organisationen“ in diesem Kontext auch auf den Management-Etagen wahrgenommen wird, ist fraglich, und doch zu hoffen.

Verschiedene Beiträge dieses Bandes waren ähnlich bereits an anderer Stelle zu lesen. Das besondere Verdienst von Harald Pühl aber ist es, durch die Zusammenstellung und durch das Viele, das neu formuliert wurde, zu einem schlüssigen Gesamtbild der Organisationsmediation beizutragen.

Dr. Wilfried Kerntke



Pühl, Harald (Hrsg.),

Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis

Mit Beiträgen von **Andrea Budde, Gerhard Falk, Peter Heintel, Inka Heisig, Peter Knapp, Christa Kolodej, Cristina Lenz, Andreas Novak, Hüseyin Özdemir, Harald Pühl, Alexander Redlich, Karsten Waniorek.**

Paperback. Berlin (Ulrich Leutner Verlag), 2003,

198 Seiten

ISBN: 3-934-39116-8
€ 19,95

Christina Lenz und Petra Wostratzky: Prozessproviding



Luftaufnahme
Flughafen Wien

Lenz, Christina und
Wostratzky, Petra

Prozessproviding am
Beispiel des
Mediationsverfahrens
Flughafen Wien.

Verlag Österreich GmbH,
Wien 2004

S. 186

ISBN 3-704-63907-9
€ 45,00

KONTAKT

Brigitte Gans,
Brigitte.Gans@mucweb.de

Prozessproviding am Beispiel des Mediationsverfahrens Flughafen Wien

Im Sommer 2005 ging in Wien eines der größten und komplexesten Mediationsverfahren Europas zu Ende: die Mediation zum Flughafen Wien-Schwechat.

Mehr als 50 Vertragsparteien führten fünf Jahre lang intensive Gespräche, die zunächst in einen Teilvertrag und schließlich in einen Mediationsvertrag mündeten. Im Ergebnispaket befinden sich Beschlüsse zur Einschränkung der Nachtflüge, zur Begrenzung der Lärmbelastung, eine Festlegung der Lage einer möglichen dritten Piste sowie zur Einrichtung eines Umweltfonds. Dieses Verfahren wird sicherlich Zeichen setzen für Flughafenplanungen und –erweiterungen auch andernorts.

Das vorliegende Buch behandelt einen Abschnitt der Vienna-Airport Mediation: Die Phase der Premediation. Christina Lenz zeigt in verschiedenen Schritten, dass eine Mediation dieser Größenordnung eine umsichtige und professionelle Einleitung benötigt, um erfolgreich zu sein. Der Untertitel des Buches lautet programmatisch: „Ein gutes Ende braucht einen guten Anfang“.

Hierzu wird nach einer allgemeinen Einführung in die Mediation und im speziellen in die Premediation die Initiierungs- und Vorbereitungsphase der Vienna-Airport-Mediation geschildert. Über die detaillierte, fast protokollarische Dokumentation lässt sich nachvollziehen, wie dieses Verfahren durch das Agieren des Prozessproviders Stück für Stück Gestalt annahm und eine breite Unterstützung aller beteiligten Parteien fand.

Alle Entscheidungen wurden im Konsens vorbereitet: die Wahl der Mediation selbst, die Auswahl der MediatorInnen, die Arbeitsgremien, die Geschäftsordnung.

Dem wird die Vorbereitung der gescheiterten Flughafen„Mediation“ in Frankfurt/Main gegenüber gestellt. Um die hochgradig politisch ideologisierte Debatte in Griff zu bekommen, lud der damalige Ministerpräsident zu einem „Gesprächskreis Flughafen“ ein, der ein Dialogverfahren entwerfen sollte. Zu diesem Forum waren zwar die Flughafen-Befürworter, nicht aber die Gegner wie Umweltverbände und Bürgerinitiativen eingeladen. Das Mediationsteam selbst wurde vom Ministerpräsidenten bestimmt. Dementsprechend nahmen die ausgeschlossenen Gruppen auch nicht am Verfahren teil. Die „Mediation“ wurde trotzdem durchgeführt; der gefundene „Konsens“ hielt nur wenige Stunden. Anhand der Schilderung wird sofort deutlich, warum in Frankfurt – im Gegensatz zu Wien – kein nachhaltiges Ergebnis erreicht werden konnte.

Insgesamt legt die Autorin schlüssig dar, warum für Mediationsverfahren dieser Größenordnung die Premediation und ein professionelles Prozessproviding förderlich, wenn nicht sogar Erfolgsvoraussetzung sind.

Das Buch gibt einen interessanten Einblick in die Komplexität und besonderen Anforderungen der Mediation im öffentlichen Bereich, wenn gleich von den beschriebenen Verfahren selbst nur die Vorphase behandelt wird. Da etwa zwei Drittel des Buches aus Protokollen und Materialien der Vorbereitungsphase der Wiener Flughafenmediation bestehen, ist es vor allem für LeserInnen interessant, die sich speziell für das Thema Premediation interessieren.

Brigitte Gans

Jenseits der Vernunft? Erwägungen zum neuen PON-Bestseller

Die Arbeitsaussagen des Harvard Project on Negotiation, hier zu Lande unter dem bizarren Namen „Das Harvard Konzept“ bekannt geworden – der verlegerisch geniale deutsche Titel von „Getting to Yes“. Sie stehen für eine nüchterne Sachorientierung beim Verhandeln, wobei zwischen Person und Problem zu trennen sei, und die eigene Verhandlungsposition durch klar identifizierte Alternativen gestärkt werden soll. Mehr als 100 000 in Deutschland verkaufte Exemplare von „Das Harvard Konzept“ haben diese Sicht bestärkt. Gelegentlich wird „Harvard“ im Gespräch zwischen MediatorInnen als Gegenbegriff zu einem an Transformation orientierten Mediationsprozess eingesetzt. Ob die Arbeit des PON dem jemals tatsächlich entsprochen hat, sei dahingestellt – ganz sicher aber hat das kolportierte Bild zum Siegeszug eben des „Harvard Konzeptes“ in den Management-Etagen von Unternehmen beigetragen.

Von den Interessierten in Deutschland weitgehend unbemerkt aber hat es im Harvard PON schon längst eine stärkere Gewichtung der „weichen Faktoren“ gegeben. Seit unserer eigenen Veranstaltung im PON im April 2003 verfolgen wir die Entwicklung aus größerer Nähe. Zu beobachten ist Interesse an Mindful Mediation (einer buddhistisch orientierten Vermittlung), Fragen aus dem psychologischen, sogar aus dem esoterischen Fundus. All das wird bei PON-Veranstaltungen ventiliert. Ein Heft der Harvard Negotiation Law Review gilt dem Thema: Mindfulness in the Law and ADR (Band 7, Spring 2002). Es geht um „Meditation and Negotiation“. Hier und da wurde in diesem Band von einem eifrigen Setzer „Meditation“ fälschlich durch „Mediation“ ersetzt – so weit ist es gekommen. Dieses „Multidisciplinary Journal on Dispute Resolution“ ist eine Publikation aus dem Umfeld des PON, nämlich von Studenten der Harvard Law School.

Nun legen Roger Fisher und Daniel Shapiro, der Direktor und der Vizedirektor des PON, ein neues Buch vor, das zu einer Revision der Stereotypen in der „Harvard“-Rezeption beitragen wird, obgleich es in Bezug auf die Anerkennung weicher Faktoren vielleicht hinter dem Stand der Diskussion im PON zurück bleibt. Fachlich bietet das Buch für deutschsprachige MediatorInnen nicht viel Neues, fachpolitisch aber ist es ein bemerkenswertes Buch.

Die Kernaussage von Beyond Reason ist: Emotions matter – Emotionen sind wichtig. Es geht darum, Emotionen in Verhandlungen positiv zu nutzen. Der Inhalt ist um die Darstellung von 5 core concerns (Kern-Sorgen – wir würden sagen: Kern-Bedürfnissen) gruppiert. Es geht, sagen Fis-

her und Shapiro, um Anerkennung (appreciation), Zugehörigkeit (affiliation), Autonomie, Status und um eine erfüllende Rolle. Es wird dargestellt, an welcher Stelle in Verhandlungen diese concerns auftreten, unter welchen Bedingungen sie sich negativ auswirken, und wie gute VerhandlerInnen sie ins Positive wenden können. Die Autoren präsentieren ihre Thesen knackig, für das staunende Publikum illustriert mit Berichten aus ihrem eigenen Leben (in der Art von: „wie auch Roger Fisher in einer gar schier ausweglosen Situation Erfolg hatte, indem er die Emotionen ernst nahm“.) Ein Vorzug der Darstellung ist ihre Eingängigkeit. Dem fallen mögliche Differenzierungen zum Opfer.

Offenbar geht es aber nicht um Differenzierung, sondern darum, dem Thema der Emotionen in der us-amerikanischen Welt der Verhandlungen überhaupt Bahn zu brechen – nicht beim Fachpublikum im Bereich Konfliktvermittlung, sondern in den Chefetagen der Unternehmen und wahrscheinlich bis weit hinunter zu den unteren Chargen, deren Tätigkeit in den USA häufiger als bei uns mit dem Begriff „Verhandeln“ belegt wird. Viele der Beispiele sind aus dem Verkauf gewählt, also aus der umfangreichsten Berufsgruppe, die zum Thema Verhandeln angesprochen werden kann.

Für uns MediatorInnen ist das Buch in gewisser Weise ein Anachronismus. Wir haben schon längst Darstellungen, die einzelne Aspekte des Themas differenzierter und für unsere Zwecke stärker zielführend ausleuchten. Aus dem Lektorat des Campus Verlages höre ich, dass man „Beyond Reason“ möglicherweise nicht übersetzen wird, da das Thema Emotionen in Verbindung mit Management auf dem deutschen Buchmarkt bereits weitgehend ausgeschöpft ist. Sei's drum. Mediation ist nicht beyond reason, sie ist reason. Es lohnt sich, die Bücher aus der Produktion des PON auf der Ebene fachlicher Anleitungen zu lesen. Es lohnt sich ebenso, sich mit ihrer Rezeptionsgeschichte in Deutschland zu befassen. Dass aus der fachlich vielfältigen und lebendigen Diskussion im PON einzelne Bestseller mit eindeutiger Aussage geformt werden, folgt weitgehend Marketing-Gesichtspunkten des Wirtschaftsbetriebes Harvard University. Wenn diese Bestseller in Deutschland Fachautorität gewinnen, entspricht dies möglicherweise einem Bedürfnis nach Eindeutigkeit, das genau von diesen Bestsellern bedient wird. Für den Kontakt mit unseren potenziellen AuftraggeberInnen und KundInnen ist es günstig, Fisher, Shapiro and all these zu kennen und an geeigneter Stelle zitieren zu können.

Dr. Wilfried Kerntke

beyond reason

Using Emotions as
You Negotiate

Roger Fisher,

coauthor of the bestselling GETTING TO YES,

and Daniel Shapiro

associate director, Harvard Negotiation Project

**Fisher, Roger
und Shapiro, Daniel**

**Beyond Reason.
Using Emotions as You
Negotiate.**

246 Seiten, Hardcover.

New York (Viking) 2005.

US\$ 25,95

**Eine deutschsprachige
Ausgabe ist meines
Wissens bislang nicht
geplant.**

Bücher für MediatorInnen!



Die Publikationen zum Thema Mediation haben in den letzten Jahren explosionsartig zugenommen. Längst schon können wir nicht mehr alles lesen. Und allmählich wird es auch schwieriger, Titel, die für die eigene Arbeit wichtig sind, greifbar im Regal zu haben. Es ist eine Frage der Beschaffung – manches ist bereits vergriffen, aber auch der Kosten.

Das zentrale Verzeichnis antiquarischer Bücher (www.zvab.com) ist der gemeinsame Internet-Katalog von insgesamt 3.700 Antiquariatsbuchhandlungen in 21 Ländern. Das Suchwort „Mediation“ fördert am heutigen 27.10.05 insgesamt 471 Einträge zu Tage. Davon gehören mindestens ein Dutzend zum Mediationsvertrag Helvetiens nach den napoleonischen Kriegen im Jahr 1803. Die restlichen 459 sind für uns interessanter: Hier findet sich tägliches Brot zu geringen

Preisen (Haeske, Udo, Konflikte im Arbeitsleben – Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung, Kösel München 2003, Sprache: Deutsch kt, 207S., € 10,95 incl. Versand. Oder: Bush, Robert A. Baruch; Folger, Joseph P.; The Promise of Mediation : Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition, Jossey-Bass, 1994, Sprache: Englisch, hardcover, XXIV, 296 pp, € 31,98 incl. Versand) – aber auch seltene Leckerbissen zu erschwinglichen Preisen (Cecilio/ Sosmena/ Tadar (eds.): Transcultural Mediation in the Asia-Pacific Organization for Mediation, 1988. Sprache: Deutsch, für € 73, 70 incl. Versand. Oder: Kleiboer, Marieke, International mediation: the multiple realities of third-party intervention. Sprache: Deutsch, Leiden, 1997. Paperback. xvi, 290p. Index. € 28 incl. Versand.)

Ganz wie die MediatorInnen haben auch die Antiquariate ihre Berufshehre: Der Zustand des jeweils angebotenen Exemplars wird in standardisierten Begriffen genau beschrieben. Von weniger seltenen Büchern stehen gelegentlich mehrere Exemplare zur Wahl – man sucht sich ein gut erhaltenes zum besten Preis aus.

Dr. Wilfried Kerntke

Theorie und Praxis der Aufstellungsarbeit

Die Aufstellungsarbeit erweist sich als eine probate Methode zur Konflikterhellung in unterschiedlichen privaten, beruflichen und kulturellen Kontexten. Ihre system-empathische Kompetenz eignet sich hervorragend für den Blick auf Motive, Gefühle und andere Wirkfaktoren auf beiden Seiten.

Das Familienstellen, die Organisationsaufstellung und das Spektrum der Strukturaufstellungen werden ausführlich vorgestellt und vor dem Hintergrund von unterschiedlichen Beratungsprofessionen sowie eingebrachten Fällen beleuchtet und angewendet.

Termine

5 Samstage; 13. Mai; 10. Juni; 19. August;
16. September; 28. Oktober 2006
jeweils 9.30 Uhr - 17.00 Uhr

Kosten

500,- € inkl. 16 % Ust.

Veranstalter, Informationen und Anmeldung

Jürgen Schneid · Supervision (DGSv) System-Beratung für Familien und Unternehmen
Buchenweg 9a · 50226 Frechen · Telefon: 02234 - 9489944 · Fax: 02234 - 9489945
Mobil: 0178 - 6760375 · E-Mail: jueschneid@aol.com



Interview mit Petra Berndt

Zur Person:

**Petra Berndt, Jahrgang 1954, Berlinerin
Studium: Dipl.Ing.ⁱⁿ Architektur, TU-Berlin,
Ausbildungen: Körperarbeit und Kommuni-
kation, Moderation und Mediation, PR und
Öffentlichkeitsarbeit**

**Geprägt von drei Religionen: neuposto-
lisch getauft, katholische Kita, evange-
lische Privatschule**

**Aktiv in Frauenbewegung und arabischem
Kulturverein, Reisen, Tätigkeiten als Projekt-
steuerin in Bauverwaltungen auf Bezirks-,
Landes- und Bundesebene**

Trainerin und Moderatorin

Was war der Impulsgeber, Dich ehrenamtlich zu betätigen?

Dies war eindeutig die kreative und von persönlicher und beruflicher Wertschätzung geprägte Zusammenarbeit in unserer Projektgruppe Mediation in Planen und Bauen. Obwohl wir quer über die gesamte Republik verteilt sind, konnten wir uns rege miteinander austauschen, schnelle Entscheidungen treffen und schließlich unsere Tagung erfolgreich durchführen. Der zweite Impuls war die Ausschreibung der Vorstandsassistenzen im Juli 2005 und mein Wunsch nun dem Verband „näher auf den Pelz zu rücken“, um seine Menschen, die ihn tragen und seine Strukturen, besser kennen zu lernen. Und das geht immer am besten, wenn man nicht nur miteinander über etwas redet, sondern auch etwas gemeinsam tut.

Was war/ist der Inhalt Deiner ehrenamtlichen Tätigkeit?

Es ging um die Entwicklung eines Vertriebskonzeptes. Ich versuche möglichst bei allem, was mich gerade beschäftigt, Verbindungslinien zwischen meinen Aktivitäten herzustellen. Als eine der vier Vorstands-Assistentinnen habe ich die Aufgabe angenommen, ein Akquise- und Vertriebskonzept für das Spektrum Gemeinwesenmediation zu entwickeln. Dies passte sowohl zu meinen beruflichen Themen Stadtteilmanagement, PR und Öffentlichkeitsarbeit, Mediation in Planen und Bauen und zu meiner Kenntnis der Zielgruppe, als auch zu meinen Aktivitäten in unserem Kreuzberger „häuslichen Gemeinwesen“.

Was hat dich besonders gefreut/bereichert?

Besonders gefreut haben mich immer persönliche Begegnungen, Anregungen und Erfahrungsaustausch. Hierzu gehören auch die persönlichen Kontakte mit dem Vorstand, die Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle und die Teilnahme an Veranstaltungen. Ich denke hier an die Tagung der FachgruppenleiterInnen in Frankfurt, an der ich im Zusammenhang mit der Assistententätigkeit teilnehmen konnte. Hier „erlebte“ ich den BM, Mitglieder, die lebendig gemeinsam Ideen erarbeiten, Vorschläge entwickeln und Vorhaben voranbringen, eben die Kommunikationskultur in der Gruppe pflegen, auch wenn dann manchmal die Zeit zu knapp bemessen war. Besonders gefreut hat mich auch die Tatsache, dass das Vertriebskonzept, von dem ich oben sprach, schnell und unbürokratisch umgesetzt wird.

Was hat Dich frustriert/geärgert?

Eher ist es Erstaunen, was ich spüre. Ich hatte natürlich gehofft, dass der BM das Vertriebskonzept übernimmt. Ich hatte nicht damit gerechnet, dass es so unbürokratisch und ohne weitere inhaltliche Diskussionen eingesetzt wird. Ich fände es natürlich auch hilfreich, wenn ich die Möglichkeit bekäme, eventuelle Korrekturen in das Konzept einzuarbeiten.

Was würdest Du anderen Ehrenamtlichen empfehlen?

Ehrenamtliche Arbeit kostet Zeit und Energie. Jede/r sollte sich im Klaren darüber sein, mit welchem Ziel sie/er ehrenamtlich mitarbeitet und was die „geheimen“ Vorstellungen und Wünsche dabei sind. Denn jede/r Ehrenamtliche möchte einen, wie immer gearteten ideellen „Gewinn“. Dies können reine Fachkontakte für die eigene Geschäftstätigkeit sein oder erst einmal das Einander-Kennenlernen, um zu prüfen, ob dies die richtige „Heimat“ ist für ein längerfristiges Engagement oder für eine weitgreifende organisatorische Mitgestaltung, bei der eigene Fähigkeiten und Kenntnisse eingebracht werden oder neue erworben werden können. Und das Allerwichtigste ist, stets den persönlichen Kontakt zu suchen!

März 2006

Das Gespräch führte Katharina Freyer



**Petra Berndt,
Dipl.Ing.ⁱⁿ Architektur,
Mediatorin,
Moderatorin und Trainerin**



Katharina Freyer

KONTAKT

**Katharina Freyer,
katharinafreyer@gmx.de**

Interview mit Reinhard Sellnow



Reinhard Sellnow,
Dipl. Volkswirt und
Stadtplaner,
Moderator und Mediator

Interview mit Reinhard Sellnow über Mediation und die Anwendung der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg

Die Gewaltfreie Kommunikation (GfK) wurde von Marshall B. Rosenberg entwickelt. Er ist Psychologe und Mediator und reist seit über 30 Jahren in die Krisengebiete der Welt, spricht mit den Menschen und hört sich an, was sie zu sagen haben. Zudem gibt er in vielen Städten Seminare zur GfK. Marshall Rosenberg nennt die GfK auch die "Giraffensprache" im Gegensatz zu der uns oft mehr vertrauten "Wolfssprache". Der Schlüssel der GfK ist Mitgefühl, zunächst einmal für sich selbst, für die eigene Wut, die eigenen Bedürfnisse, die frei von moralischen Urteilen wahrgenommen werden. Es folgt in der Kommunikation mit anderen dann die ebenfalls unbewertete Beobachtung der aktuellen Situation, wie sie sich in diesem Moment für uns darstellt, dann das Benennen der damit verbundenen Gefühle und der Bedürfnisse, die dahinter stehen. Am Ende wird eine klare Bitte an den anderen formuliert.

So ist es möglich, so miteinander umzugehen, dass bei gegenseitigem Respekt und Wertschätzung, die sich in der Wahl der Worte ausdrücken, bestimmte Konflikte gar nicht erst entstehen. Bei der Mediation sind wir in der Situation, dass Konflikte da sind und in einer Weise gelöst werden sollen, dass es keine Verlierer gibt und alle mit der Lösung einverstanden sind. Hier hilft die GfK durch die Haltung der gegenseitigen Anerkennung der Bedürfnisse und durch das Wissen, dass erst, wenn wir dem anderen zuhören, ihn verstehen und ihm dies durch unsere Empathie auch klar zum Ausdruck bringen, er ebenfalls bereit ist, uns zuzuhören und unsere Bedürfnisse zu verstehen. Das klingt sehr einfach und logisch, ist aber doch schwer umzusetzen, da wir oft unsere Bedürfnisse nicht genau kennen und dann gerne in die "Wolfssprache" verfallen, nicht die richtigen Worte finden und den anderen beurteilen und bewerten. Wie GfK in der Praxis der Mediation im Bereich Planen und Bauen funktionieren kann, soll das folgende Interview aufzeigen.



Dr. Margit Kahlert,
Dr. Ing. in Ökologische
Umweltsicherung,
Mediatorin

Herr Sellnow, Sie arbeiten bei der Stadtverwaltung Nürnberg und sind zudem als freiberuflicher Mediator tätig. Was genau ist Ihre Tätigkeit und mit welcher Art von Konflikten haben Sie es im Allgemeinen zu tun?

Reinhard Sellnow: Ich arbeite als Stadtplaner in einer Teilzeitbeschäftigung beim Amt für Wohnen und Stadterneuerung der Stadt Nürnberg. Meine Arbeit beinhaltet die Konzipierung von Stadterneuerungsprojekten oder derzeit auch von Projekten zur Integration ausländischer Mitbürger. Dabei geht es um Grundsatzfragen der Projektplanung, also die Zielsetzung, inhaltliche Planung, die Finanzierung und Förderung, alles immer in Zusammenarbeit mit anderen zuständigen Dienststellen. Hier bin ich nicht als Mediator direkt tätig, aber es treten natürlich immer Interessenskonflikte auf, die gelöst werden müssen.

Wie sind Sie darauf gekommen, GfK zu lernen und zu praktizieren?

Reinhard Sellnow: Ich habe von Bekannten von GfK gehört und es klang sehr interessant, das war 1999. Damals hat man noch nicht alles in Büchern oder im Internet nachlesen können und so habe ich gleich ein Seminar bei Marshall Rosenberg gemacht und von da an 1-2 mal jährlich bei ihm Seminare besucht, ca. 30 Trainingstage seitdem. Seit 2005 biete ich selbst Kurse an, aber unter dem Thema „Gewaltfrei Konflikte lösen“, da ich nicht als Ausbilder für GfK zertifiziert bin.

Was bedeutet GfK für Sie? Ist es eine Arbeitsmethode zur Konfliktlösung oder eine innere Haltung, mit der man Menschen in der Kommunikation begegnet?

Reinhard Sellnow: GfK geht von der Grundüberzeugung aus, dass der Mensch bei seinen Worten und Taten von Bedürfnissen geleitet wird, die bei allen Menschen gleich sind, nur eben nicht zur gleichen Zeit da sind. Wenn ich also bei einem Konflikt die Bedürfnisse des anderen herausfinde, die ihn zu der Handlung bringen, merke ich, dieses Bedürfnis kenne ich ja auch, das ist mir nichts Fremdes. Ich kann den anderen deshalb gut verstehen! Wenn es mir nun ebenfalls gelingt, ihm meine aktuellen Bedürfnisse vorwurfsfrei zu vermitteln, die der andere im Prinzip ebenfalls kennt (nur im Augenblick nicht hat), kann ich mich mit ihm auseinandersetzen und gemeinsam Lösungen finden, die unser beider Bedürfnisse umfassen. Das Problem ist, dass wir durch unsere gesellschaftliche Prägung es nicht

gewohnt sind, auf unsere wahren Bedürfnisse zu achten, sie überhaupt richtig zu spüren. Kaum jemand fragt nach unseren Bedürfnissen und wenn, haben wir Mühe, hierfür die richtigen Worte zu finden, weil es so ungewohnt ist. Auf diese Ebene aufmerksam zu machen, ist die Herausforderung und der Schlüssel zur Konfliktlösung. GfK ist also für mich eine innere Haltung. Sie beinhaltet an oberster Stelle Wertschätzung des Anderen. Egal was der andere tut, ich schätze ihn grundsätzlich wert, da ich weiß, dass der andere gerade ein Bedürfnis hat, das ich auch kenne und ich weiß, er kann sich dieses Bedürfnis in dem Moment, in dem er mir vielleicht verquer kommt, nur nicht besser erfüllen, als durch das, was er tut. Das heißt nicht, dass ich nun von anderen alles akzeptieren und schlucken muss. Ich bin für meine Bedürfnisse und ihre Befriedigung voll verantwortlich! Aber ich muss den anderen deshalb nicht als Gegner oder gar als Feind betrachten.

Was sind die wesentlichen Elemente der GfK?

Reinhard Sellnow: Das Wesentliche der GfK ist, wie ich schon sagte, auf der Grundlage von Wertschätzung und dem Wollen einer guten Beziehung, das Herunterbrechen der Kommunikation auf die Bedürfnisseebene, indem ich 1. dem anderen mitteile, worüber ich reden will (neutrale, nicht wertende Beobachtung), 2. meine Gefühle offen lege, die ich angesichts dieser Beobachtung habe, und 3. meine erfüllten oder nichterfüllten Bedürfnisse offen lege, für die die Gefühle nur die Hinweise sind. Den Abschluss bildet dann eine konkrete, machbare Bitte an den anderen.

Wo liegt der Unterschied zwischen Mediation und GfK?

Reinhard Sellnow: Bei der Mediation (in meinen Fällen Umweltmediation und öffentlicher Bereich) geht es zumeist um die Frage nach den Interessen. Man redet als Interessenvertreter wie Industrie- und Handelskammer, Greenpeace, Hausbesitzer- oder Mieterverein eher vernünftig, sachorientiert und logisch. Gefühle spielen zwar eine Rolle, werden aber wenig thematisiert. Bei der GfK geht es dagegen darum, die vorhandenen Gefühle und die dahinterstehenden Bedürfnisse des Menschen aufzudecken. Ich möchte es einmal an einem Beispiel aufzeigen. In dem Mediationsprozess „Wiener Platz“ in München ging es um die Platzgestaltung und um die Einrichtung einer Fußgängerzone. Es bestand zeitlicher Druck, da die Finanzmittel verbaut werden mussten und daher wurde eine Mediation ange-



setzt. Es gab einen erbitterten Widerstand der Ladenbesitzer gegen die Errichtung der Fußgängerzone. Und im Zuge der Mediation konnte sich daran nichts ändern, es konnte keine Einigung erzielt werden. Die Mediation schien gescheitert. Alle sagten, es muss etwas passieren, da der Platz wirklich hässlich war, aber kein Vorschlag war mehrheitsfähig. Es trat bei den Versammelten ein Schweigen ein und ich sagte zu den Teilnehmern, dass sie nach meinem Eindruck ganz nahe an einer Lösung wären, die würde aber vermutlich nicht bei noch einem weiteren „vernünftigen“ Argument für oder gegen die Fußgängerzone liegen. Da stand eine Ladenbesitzerin auf, die sich bisher vehement gegen die Fußgängerzone ausgesprochen hatte und sagte, dass sie ja eigentlich gar nicht gegen die Fußgängerzone sei, sondern einfach Angst habe, dass, wenn sie keine Parkplätze mehr vor ihrem Geschäft hätte, die Kunden wegbleiben und dass sie dann zwar eine wunderschöne Fußgängerzone hätten, aber sie persönlich dann nicht mehr da, sondern pleite sei. Erst in diesem Moment haben die anderen ihr Bedürfnis verstanden. Es wurde auch vorher schon gesagt, dass die Kunden wegbleiben ohne die Parkplätze. Aber erst das Aussprechen der Angst und das Zeigen dieses Gefühls haben den anderen gezeigt, dass hier ein Bedürfnis nach Sicherheit angesprochen ist, das sie nachvollziehen konnten. Und dies auszusprechen ist nur in einer wertschätzenden Atmosphäre möglich. Danach war es einfach, konstruktiv eine Lösung für die Platzgestaltung zu finden, mit der alle leben konnten. Man einigte sich, für eine Probezeit von einem Jahr eine schmale Durch-

Stadteilkonferenz
Foto: Reinhard Sellnow

KONTAKT

Margit Kahlert,
m.kahlert@bil-witzenhausen.de

Reinhard Sellnow,
reinhard@sellnow.de



Runder Tisch
Foto: Reinhard Sellnow

fahrt mit wenigen Notparkplätzen bei den Läden zu erhalten. Dies war so ein Erlebnis für mich, bei dem ich das Besondere der GfK erkannt habe.

Kann Ihrer Meinung nach die GfK bei der Umweltmediation eine wesentliche Rolle spielen. Immerhin geht es hier zu einem großen Teil um Sachfragen.

Reinhard Sellnow: Die Grundhaltung der GfK ist meiner Meinung nach für jede Konfliktlösung wesentlich. Ich habe das auch schon erlebt bei einem Konflikt zum Bau einer Umgehungsstraße. Es gab eine Bürgerinitiative dagegen und eine Bürgerinitiative dafür und man redete und stritt miteinander und konnte sich lange Zeit nicht einigen. Erst in der Mediation wurde klar, dass es sich bei der Bürgerinitiative, die für den Bau der Straße war, um eine Elterninitiative handelte, die Angst um die Sicherheit ihrer Kinder auf dem Schulweg hatte. Erst als dieses Bedürfnis nach Sicherheit für die Kinder klar war, was auch jeder verstehen und nachvollziehen konnte, war auch klar, ja dafür gibt es viele verschiedene Lösungsmöglichkeiten und man konnte konstruktiv miteinander nach einer Lösung suchen.

In der Mediationsausbildung werden die Grundsätze der GfK nicht zwingend integriert. Würden Sie es empfehlen, sich als Mediator auch mit GfK zu beschäftigen?

Reinhard Sellnow: Das würde ich schon sehr empfehlen. Und es wird ja auch schon immer mehr praktiziert. Die Fernuni Hagen bietet in ihrer Mediationsausbildung ein Zusatzmodul GfK an und die ARGE Bildungsmanagement in Wien hat die GfK nun verpflichtend in ihr Masterprogramm für die MediatorInnenausbildung aufgenommen.

Herr Sellnow, ich danke Ihnen sehr für dieses informative und persönliche Interview und wünsche Ihnen noch viel Erfolg bei Ihrer Arbeit.

Das Interview führte Dr. Margit Kahlert

Kongressdokumentation 2003 jetzt zum Sonderpreis!

**„Vitamin M – Gesellschaftliche Relevanz von Mediation“
Schriftenreihe des Bundesverbandes Mediation e. V., Band 1**

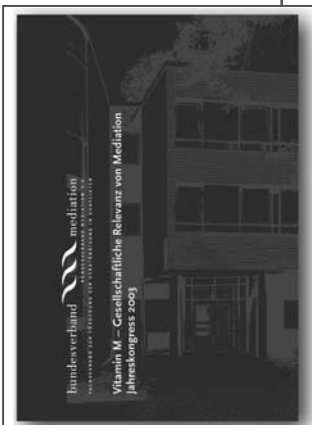
Der Jahreskongress 2003 des Bundesverbandes Mediation e. V. thematisierte zwei Schwerpunkte: die Verbreitung und Bedeutung von Mediation in den wichtigsten Lebensbereichen und die Entwicklung und Ausdifferenzierung von Mediation durch fachspezifische und fachübergreifende Methoden. Der Band dokumentiert auf 139 Seiten 28 Foren und Workshops sowie die Eröffnungsrede des Schirmherrn Hans Koschnick: „Konfliktbearbeitung im Balkan-Konflikt“.

**Sonderpreis 10,- € inkl. Porto und Verpackung
Paket mit 12 Exemplaren 50,- € inkl. Porto und Verpackung**

Die Dokumentation kann bei der Geschäftsstelle per Post (Kirchweg 80, 34119 Kassel), Fax (0561 739 64 12) oder E-Mail (info@bmev.de) bestellt werden.

Wir bitten um Vorausüberweisung auf folgendes Konto:

Kontoinhaber Bundesverband Mediation e. V., Kontonummer 1 073 890 bei der Kasseler Sparkasse, BLZ 520 503 53. Für eine zügige Bestellabwicklung geben Sie bitte auch auf der Überweisung den Namen der bestellenden Firma/der Person zusammen mit der Anzahl der Exemplare an.



Zur Person: Thomas Robrecht

Liebe Mitglieder,

inzwischen bin ich nun fast ein halbes Jahr im Amt. Mit zunehmendem Verständnis und Einblick in die Arbeit von Hans-Jürgen Rojahn ist auch mein ohnehin hoher Respekt vor der erbrachten Leistung weiter gewachsen. Diese Arbeit (Herausforderung) will ich nun fortsetzen. Doch zunächst einige Informationen zu mir.

Meine Herkunft

Ich stamme aus dem Rheinland (Ratingen). Dort erlernte ich das Handwerk des Modellschreiners und absolvierte eine Ausbildung als Kunststofftechniker. Anschließend habe ich für einen internationalen Chemiekonzern Kunststoffe für die Automobilindustrie entwickelt. Im Rahmen dieser Tätigkeit widmete ich mich dem Thema Wissensmanagement mit dem Ziel, vorhandenes Know-How zu sichern. Bei dieser Arbeit wurde mir sehr schnell deutlich, dass der zunächst rein technische Lösungsansatz zu kurz gegriffen war: Um meine Arbeit zum Erfolg zu führen, musste ich viel mehr über zwischenmenschliche Kommunikation lernen. Das tat ich dann auch in einer Mediationsausbildung, die 1998 das ev. Bildungswerk Ingolstadt zusammen mit Tilman Metzger als Ausbilder anbot.

Meine Begeisterung für Mediation

Ich war begeistert über den hohen Grad der Alltagstauglichkeit des Erlernten und setzte es zunächst als Werkzeug zur Kooperationsentwicklung ein. Da ich sehr viel mit Gruppen arbeitete, verhalf mir eine TZI-Ausbildung auch hier die Energien weiter zu bündeln.

Beflügelt durch die vielen positiven Erfahrungen, wagte ich schließlich 1999 den Sprung in die Selbstständigkeit. Diese berufliche Veränderung war auch von einer privaten begleitet: dem (eilvernehmlichen) Ende meiner 15-jährigen Ehe. Nun lebe ich in Göppingen zusammen mit meinen beiden Lebensgefährten Heidrun und ihrem 12-jährigen Sohn Maitreya, den ich als meinen „angelierten“ Sohn betrachte. Auch hier sind wir gemeinsam immer wieder gefordert, unterschiedliche Sichtweisen zusammen zu bringen – als Konfliktbetroffener ein besonders schwieriges Unterfangen, bei dem ich auch schon die Grenzen meiner eigenen mediativen Grundhaltung erleben musste bzw. durfte.

Meine berufliche Praxis

Inzwischen leite ich SOKRATeam zusammen mit meinem Geschäftspartner Karl Kreuser. Gemeinsam mit ca. 10 selbstständigen PartnerInnen bearbeiten wir Projekte im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Schwerpunkt auf wertorientiertem Management. Dabei gilt es, sowohl handfeste Ergebnisse zu erzielen als auch gleichzeitig dafür zu sorgen, dass diese Ergebnisse tragfähig und nachhaltig sind. Letzteres „funktioniert“ überall dort besonders gut, wo die Integration unterschiedlicher Sichtweisen gelingt. Und welche Haltung ist dafür besser geeignet, als die der Mediation?

Idee und Realität der Mediation

Damit komme ich zum BM, dem Fachverband zur Förderung der Verständigung in Konflikten. Das ist eine wirklich gute und „Werte-volle“ Sache, finde ich. Doch wie finden das diejenigen, die unsere Dienstleistung gebrauchen könnten? In wie vielen Konfliktsituationen (einschließlich der zwischen MediatorInnen) kommt es tatsächlich zu einer Mediation? Eigentlich bin ich froh, dass es auf diese Frage keine objektive Antwort gibt, weil ich ein ziemlich frustrierendes Ergebnis vermute. Trotzdem setzen wir uns mit aller Kraft für die Förderung der Verständigung in Konflikten ein. Wen wundert es, wenn wir von Menschen, die über das vermeintlich fehlende „t“ im Wort „Mediation“ stolpern, als (hoffnungsvolle) Idealisten angesehen werden? Pessimisten sehen darin den Triumph der Hoffnung über die Erfahrung. Und doch gibt es positive Erfahrungen. „Hätten wir vor der Mediation schon eine Vorstellung von ihrer Wirkung gehabt, hätten wir Sie schon viel früher gerufen“. Solche oder ähnlichen Äußerungen hören MediatorInnen regelmäßig. Das Dilemma dabei: Es fehlt die positive Erfahrung, die das Sicheinlassen auf eine Mediation erleichtern würde. Trotz dieses Dilemmas halte ich mich für einen Optimisten, dem zahllose Vorträge, Workshops, Akquisitionsgespräche und Mediationen den Blick für das Machbare in Sachen Mediation geschärft haben.

Die Bedeutung für den BM

Damit der BM seine Bedeutung als größter deutscher Fachverband für Mediation weiter ausbauen kann, braucht er möglichst viele aktive Mitglieder. Damit er sie bekommt, muss er für jedes einzelne Mitglied einen konkreten Nutzen bieten können. Fehlt dieser konkrete Nutzen, wird sich niemand engagieren. Einer der ersehnten Nutzen besteht in einer wirkungsvollen Öffentlichkeitsarbeit (ÖA). Wird Mediation bekannter, steigt auch das öffentliche



Thomas Robrecht,
Berater für Personal- und
Organisationsentwicklung,
Mediator, Trainer,
Gesellschafter von
SOKRATeam

Interesse. Dieses Ziel werden wir vom Vorstand kontinuierlich und konsequent weiter verfolgen. Trotzdem bietet diese Form der ÖA nur einen indirekten Nutzen für die Mitglieder. Deshalb brauchen wir mehrere parallele Ebenen und verschiedene Formen der ÖA.

Formen der Öffentlichkeitsarbeit im BM

A) Durch den Vorstand

Hier steht besonders die Vernetzung im Vordergrund. Dies geschieht bereits intensiv durch den Austausch mit und gegenseitige Anerkennung durch andere Verbände, in dem Bereich der Gesetzgebung durch juristisch orientierte Stellungnahmen und dem Ausbau von Kontakten zu Medien (Print, TV, Radio), Behörden und Politik.

B) Durch die BM-Medien

Weitere wichtige Eckpfeiler der ÖA sind Spektrum der Mediation, Internetauftritt und Newsletter.

C) Durch die Mitglieder

Durch die unter 1) und 2) beschriebenen Maßnahmen kann zwar Aufmerksamkeit und Interesse erzeugt werden, aber das bereits erwähnte notwendige Vertrauen entsteht nur durch den persönlichen Kontakt. Hier kommt den Mitgliedern eine besondere Aufgabe zu. Ich bin der Überzeugung, dass jedes Mitglied ÖA betreibt, egal ob aktiv oder passiv: Die Aktiven dadurch, dass sie wahrgenommen werden, die Passiven dadurch, dass sie nicht wahrgenommen werden. Beides hat eine öffentliche Wirkung.

KONTAKT

Thomas Robrecht,
robrecht@bmev.de

Meine Ziele

Als Schwerpunkte meiner Arbeit sehe ich ÖA und interne Vernetzung. Mir ist es ein besonderes Anliegen, „die PS des BM auf die Straße zu bringen“. Damit das gelingt, benötigen wir ein klares Bild darüber, wohin der BM sich entwickeln soll. Für dieses klare Bild benötigen wir objektive Kriterien, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Die Messbarkeit ist mir besonders wichtig, weil es ohne sie keine Ziele, sondern vielmehr Visionen oder Absichtserklärungen gibt. Zunehmende Zielklarheit verspreche ich mir durch die Leitungskonferenzen der verschiedenen Gruppen (AG, FG, PG, RG).

In jedem Fall möchte ich den bislang gut gelungenen Weg der Organisationsentwicklung des BM fortsetzen. Ich finde es bewundernswert, was hier in den letzten Jahren gewachsen ist. Diese Entwicklung hat mir Mut gemacht, als Vorstand zu kandidieren.

Öffentlichkeitsarbeit

Hier lege ich großen Wert auf die Konzentration und Bündelung der Energien in den oben genannten drei Ebenen.

Wissenstransfer durch interne Vernetzung

Es gibt ein unermessliches Know-How im BM. Damit es noch stärker sichtbar wird, möchte ich den vorhandenen organisationalen Rahmen weiter ausbauen. Hier sehe ich in der Vernetzung zwischen Arbeits-, Fach- und Projektgruppen mit den Regionalgruppen einen entscheidenden Schlüssel, um dieses Potenzial zur Wirkung zu bringen.

Mediation als Prävention

Ich möchte im BM auch gerne die Diskussion anstoßen, ob sich Mediation auf die Bearbeitung akuter Konfliktsituationen begrenzt oder ob es nicht auch sinnvoll ist, Mediation zur Konfliktprävention einzusetzen. Mit letzterem erreiche ich in meinem eigenen Unternehmen viel mehr interessierte KundInnen, als mit der klassischen Form, der Bearbeitung eskalierter Konfliktsituationen. Mediation als Prävention bietet aus meiner Sicht die Chance, ein größeres öffentliches Interesse zu erzeugen.

Meine Aufgaben

Ich stehe als Ansprechpartner für Fragen der internen Organisation und Vernetzung zur Verfügung und leite die Konferenzen der Gruppenleitungen.

Mir sind die Anliegen und Wünsche aller aktiven und auch der passiven Mitglieder wichtig, weil nur so ein umfassendes Bild vom BM entstehen kann. Dieses Bild ist wichtig für Zielklarheit.

Konkrete Maßnahmen

Inzwischen haben wir im Vorstand folgendes beschlossen:

- › Es wird ein Logo für anerkannte MediatorInnen BM und AusbilderInnen für Mediation BM geben, um hier die Öffentlichkeitswirksamkeit zu fördern.
- › Unsere Website wird neu gestaltet. Hierzu findet am 22. Mai 2006 ein Workshop statt, in dem es um die Ermittlung von Ideen und Anregungen geht.
- › Alle Protokolle der Arbeits-, Fach-, Projekt- und Regionalgruppen werden zentral in der GS Kassel gespeichert und können dort abgerufen werden.
- › Wir werden eine Seminarreihe zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit des BM“ organisieren, zu dem VertreterInnen aller Gruppen eingeladen werden.

Ich freue mich sehr auf die Arbeit im Vorstand und auf möglichst viele persönliche, konstruktive und auch kontroverse Gespräche.

Auf gute Zusammenarbeit

Thomas Robrecht



Was regen Sie sich denn so auf?
Wir haben Ihr Bauvorhaben schnell und vor allem kostengünstig durchgeführt!

INFORMATION**GESCHÄFTSSTELLE**

Inge Thomas-Worm (Leitung), thomas-worm@bmev.de
Ruth Schmidt (Buchhaltung), schmidt@bmev.de
 Kirchweg 80, 34119 Kassel, fon 0561 73964 13, fax 0561 73964 12, info@bmev.de, www.bmev.de

VORSTAND

Dr. Wilfried Kerntk, 1. Vorsitzender, fon 069 867779 23, fax 069 867103 33, kerntk@bmev.de
Inka Heisig, 2. Vorsitzende, fon 0511 2717597, 0172 5144436, fax 0511 9792013, heisig@bmev.de
Jutta Hohmann, fon 030 687 2071, fax 030 7600 8380, hohmann@bmev.de
Thomas Robrecht, fon 07165 9292 62, 016 33 880 880, fax 07165 9290120, robrecht@bmev.de

SCHATZMEISTER

Dr. Detlev Berning, fon 0511 3886937, fax 0511 315615, bering@bmev.de

BEREICHE**BÜRO FÜR DIE ANERKENNUNG**

c/o RA-Kanzlei **Evelies Bröker-Messerschmidt**
 Bergmannstr. 102, 10961 Berlin, fax 030 69809079, anerkennung@bmev.de

REDAKTION BM-NACHRICHTEN (Internet Newsletter)

Christine Kabst, fon 02921 3467 80, fax 02921 3467 81, kabst@bmev.de

WEBMASTER www.bmev.de

Christian Böhner, fon 0761 20222 00, fax 0761 20241 21, webmaster@bmev.de

REDAKTION SPEKTRUM DER MEDIATION

Erwin Ruhнау, fon 05657 8391, fax 05657 913460, redaktion@bmev.de

ARBEITS-, FACH-, PROJEKT-GRUPPEN**AG ANERKENNUNGSKOMMISSION**

Anja Kenzler, fon 0421 55788 99, kenzler@bmev.de
Isabel Kresse, fon 030 859 94 788 / 0173 6177141, kresse@bmev.de (Beratung für das Anerkennungsverfahren)

AG BÖRSE FÜR FREIWILLIGES ENGAGEMENT

Kornelia Müller, fon 030 82705257, mueller@bmev.de
Eva Lubas, fon 0351 40350091, lubas@bmev.de

AG GEWALTFREIE KOMMUNIKATION (GFK)

Katharina Sander, fon 05764 1206, fax 05764 25 78, mediation@t-online.de

AG MEDIATION UND RECHT

Florian Gommel, fon 030 61286048, Florian_Gommel@yahoo.com

AG STANDARDS-REFLEXION

Peter Knapp, fon 0331 7409506, p.knapp@kom-berlin.de
Isabel Kresse, fon 030 859 94 788 / 0173 6177141, kresse@bmev.de
Gudrun Tschechne, fon 0511 2717597, gudrun.tschechne@t-online.de

FG GEMEINWESEN MEDIATION (GWM)

Nadja Gilbert, fon 030 44733416, naduscha2003@hotmail.com
Olaf Schulz, fon 0331 5811445, olafschulz@gmx.li
Dirk Splinter, fon 030 454904 00, fax 030 454904 01, splinter@inmedio.de

FG MEDIATION IM INTERKULTURELLEN KONTEXT (MIK)

Kerstin Kittler, fon 030 4419014, Institut@BerlinMediation.com
Lisa Waas, fon 089 72998158, lisa.waas@akademie-perspektivenwechsel.de

FG MEDIATION UND KIRCHE

Peter Schick, fon 069-595564, fax 069 90501963, schick.ffm@t-online.de

FG MEDIATION IN ORGANISATIONEN (MIO)

Silke Fichtler, fon 0561 5790238, fax 0561 774140, wisconks@aol.com
Peter Knapp, fon 0331 740950 6, fax 0331 740950 7, p.knapp@kom-berlin.de

FG MEDIATION IN ERZIEHUNG & BILDUNG (MEB)

Jürgen Bock, fon 05041 989128, Bock.Beratung@gmx.de
Günther Braun, fon 02933 2146, fax 02933 3157, guenther31@online.de
Helmolt Rademacher, fon 069 38989 230, fax 069 38989 606, h.rademacher@afi.hessen.de
Gabriele Schuster-Mehlich, fon 02234 811 10, fax 02234 811 30, schu-me@web.de

PG PLANEN UND BAUEN

Ilse Erzigkeit, fon 06151 1461-58, fax -78, erzigkeit@t-online.de
Roland Schüler, fon 0221 95219 45, fax -46, fbkkoeln@t-online.de
Bärbel Weichhaus, fon 0511 2715082, info@mediation-am-bau.de

PG FAMILIE UND PARTNERSCHAFT

Marlene Werfl, fon 0781 94857 96, fax -97, Mediation.Werfl@arcor.de

PG ONLINE - MEDIATION

Urban Heisig, fon 0511 1615618, urban.heisig@sopra-mediation.de

PG POLITIK UND INTERNATIONALES

Ljubjana Wüsthube, fon 030 454904-00, fax -01, wuesthube@inmedio.de

PG SPORTMEDIATION

Astrid Pulter, fon 06181 969785, Astrid.Pulter@solways.de

REGIONALGRUPPEN**RG DRESDEN**

Eva Lubas, fon 0351 4035 0091, 0173 3553752, lubas@bmev.de

RG BRANDENBURG

Gabriele Nguyen, fon 035602 51956, Gabriele.Nguyen@t-online.de

RG LEIPZIG

Kathrin Gwiasda-Wilke, fon 0341 47923 72, gwiasda-wilke@t-online.de

RG CHEMNITZ / SÜD-SACHSEN

Thomas Stelz, fon 03771 3407779, 0172 5460787, info@mediation-rhetorik.de

RG BERLIN

Dr. Gisela Breuer, fon 030 3210 3990, info@gisela-breuer-berlin.de

RG MECKLENBURG-VORPOMMERN (NEUSTRELITZ)

Jens Martens, fon 03981 2064 54, tesa-projekt@gmx.de

RG ROSTOCK

Roland Straube, fon 0381 203899 04, info@straube-mb.de

RG HAMBURG - LÜNEBURG

Astrid Wichmann, fon 04131 7999 78, mediation@BS-LG.de

RG WESER - EMS

Helmut Dannemann, fon 0049 4487 9207 23, h.dannemann@denkbar-ol.de

RG BREMEN

Anja Kenzler, fon 0421 55788 99, anjakenzler@a-k-demie.de

RG AK MEDIATION HANNOVER E. V.

Lothar Kammer, fon 0511 261 0376 / 0171 428 39 04, info@mediation-kammer.de

RG BIELEFELD

Vera Konnerth, fon 0175 711 2580, 0521 133716 (AB), info@mediation-vk.de

Dieter Simon, fon 0178-3488719, post@buero-fuer-meditation.com

RG NORDHESSEN

Silke Fichtler, fon 0561 579 0238, wisconks@aol.com

Nikolaus Weitzel, fon 0561 316 9279, weitzel@mediation-mitte.de

RG BRAUNSCHWEIG

Barbara Knuth, fon 0531 3410 20, info@knuth-team.de

RG SACHSEN-ANHALT

Olaf Friedersdorf, fon 0391 721 7470, DFV.magdeburg@t-online.de

RG DÜSSELDORF - LANGENFELD - WUPPERTAL

Boris Pohlen, fon 02173 99 5492, info@borispohlen.de

RG AACHEN

Hendrik Middelhof, fon 0241 520845, Hmiddelhof@online.de

Ingeborg Töpfer, fon 0241 515 3431, itoepfer@ginko.de

RG BONN

Beate Roggenbuck, fon 0228 365 105, Kontakt@Beate-Roggenbuck.de

Jörg Schmidt, fon 0228 9652989 / 0177 4364929, JoergSchmidt@teamkonflikte.de

RG RHEINLAND-PFALZ

Gesine Otto, fon 06131 2320 15, sozialagentur@kommstruktiv.de

RG RHEIN - MAIN - NECKAR

Svea & Hans-Jürgen Rojahn, fon 06190 9302 00, info@inbalance-mediation.de

RG STUTTGART - TÜBINGEN

Paul Russmann, fon 0711 6083 96, orl-russmann@gaia.de

RG SÜDBADEN - DREYECKLAND

Christian Bähner, fon 0761 20222 00, christian.baehner@zweisicht.de

Konstanze Hübner, fon 0761 2924544, teammediationfreiburg@web.de

RG OSTBAYERN

Dr. Benedikta Gräfin von Deym-Soden, fon 08726 9101 03, info@deym-soden.de

Karin Stanggassinger, fon 08084 258 9766; stanggassinger@desosta.de

RG INGOLSTADT

Fred Over, fon 0174 764 15 83, fred.over@t-online.de

RG MÜNCHEN

Erhard Neumann, fon 08131 3513 68, erne.5000@t-online.de

Dr. Susanne Nothhafft, fon 089 1591 9704, susanne@nothhafft.de

Roland Süß, fon 089 8863 32, roland@suessdesign.de

RG MEDIATIONSFORUM FRANKEN

Susanne Ehrenspeck, fon 09545 509 245, www.mediationsforum-franken.de

RG WÜRZBURG - UNTERFRANKEN

Hartmut Schäffer, fon 09364 8159 44, hschaeffe@neueoptionen.de

Datum	Was	Kontaktpersonen	Wo
31.3.-2.4.06	AG Gewaltfreie Kommunikation (GFK) im BM trifft sich im Rahmen der großen GFK-Tagung	Katharina Sander	Steyerberg im Lebensgarten
04.04.06 20:00 - 21:30 Uhr	Bonner Mediationsgespräch Thema: „Mediationsanaloge Supervision“, Referentin: Gabriele Hertel	Jörg Schmidt	Bonn
22.04.06	2. Oldenburger Mediationstag Motto: „Konstruktiv streiten – effektiv gewinnen: Mediation!“	Helmut Dannemann	Oldenburg
26.04.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Nordhessen	Silke Fichtler Nikolaus Weitzel	Kassel
03.-06.05.06	Wiener Konferenz für Mediation „Culture meets culture - Das „neue“ Unbehagen in der Kultur“	Veranstalter: ARGE Bildungsmanagement und Bundesverband Mediation e.V.	Wien
06.05.06	RG Dreyeckland/Südbaden Thema: „Fair streiten in Kindertagesstätten“ (Gesine Otto, Sozialagentur Kommstruktiv)	Christian Bähler Konstanze Hübner	Freiburg
09.05.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Düsseldorf-Langfeld	Boris Pohlen	Düsseldorf
09.05.06 19:30 - 22:00 Uhr	RG Bonn Treffen der Regionalgruppe	Jörg Schmidt	Bonn
11.05.06 19:00 - 21:00 Uhr	RG Aachen 2. Treffen 2006, evtl. neuer Ort, wird im 1. Treffen entschieden	Ingeborg Töpfer Kath. Hochschulgemeinde, Ponstr. 74-76	Aachen
23.05.06 20:00 - 21:30 Uhr	Bonner Mediationsgespräch Thema: „Schulmediation“, Referentin: Beate Roggenbuck	Jörg Schmidt	Bonn
30.5.-1.6.06	Vorstandsklausur des BM	Vorstand Finca von Jutta Hohmann (Vorstand)	Mallorca
14.06.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Nordhessen	Silke Fichtler Nikolaus Weitzel	Kassel
15-17.06.06	FG Mediation im interkulturellen Kontext (MIK)	Kerstin Kittler Lisa Waas	Berlin
22.06.06 17:00 - 18:00 Uhr 18:00 - 20:00 Uhr	AK Mediation in Erziehung und Bildung, München RG des BM in München	Erhard Neumann (T 08131-351368) R. Süß, S. Nothhafft, E. Neumann	München
26./27.6.06	FG Gemeinwesenmediation (GWM)	Nadja Gilbert, Dirk Splinter, Olaf Schulz	Kassel
28.06.06 17:30 – 21:00 Uhr	RG Rhein-Main-Neckar, 20. Treffen Thema: Moderation Naturschutzgroßprojekt Bienwald, Umgang mit regionalen Konflikten und Interessengegensätzen im Rahmen einer komplexen Akteurskonstellation. Referent: Dr. Christoph Ewen	Hans-Jürgen Rojahn	Frankfurt/Main Sportschule des LSB Hessen
08.07.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Dreyeckland/Südbaden Sommerfest	Christian Bähler Konstanze Hübner	Freiburg
15.08.06 20:00 - 21:30 Uhr	Bonner Mediationsgespräch Thema: „Lösungsorientiertes systemisches Denken in der Mediation“ Referentin: Ursula Wolters	Jörg Schmidt	Bonn
15.08.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Düsseldorf-Langfeld	Boris Pohlen	Düsseldorf

Datum	Was	Kontaktpersonen	Wo
24.08.06 19:00 - 21:00 Uhr	RG Aachen 3. Treffen 2006, evtl. neuer Ort, wird im 1. Treffen entschieden	Ingeborg Töpfer Kath. Hochschulgemeinde, Ponstr. 74-76	Aachen
30.08.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Nordhessen	Silke Fichtler Nikolaus Weitzel	Kassel
11./12.09.06	Vorstandsklausur des BM	Vorstand	Frankfurt/Main Sportschule des LSB Hessen
12.09.06 19:30 - 22:00 Uhr	RG Bonn Treffen der Regionalgruppe	Jörg Schmidt	Bonn
28.9.– 01.10.06	BM-Kongress 2006 am Tor zur Welt BM-Mediationskongress und MV 2006	Tilman Metzger et al.	Hamburg
05.10.06 17:00 - 18:00 Uhr 18:00 - 20:00 Uhr	AK Mediation in Erziehung und Bildung, München RG des BM in München	Erhard Neumann (T 08131-351368) R. Süß, S. Nothhafft, E. Neumann	München
07.10.06	RG Dreyeckland/Südbaden Thema: „Umgang mit der Vielfalt: Interkulturelle Mediation“ (Consolata Peyron, be.co.me)	Christian Bähner Konstanze Hübner	Freiburg
11.10.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Nordhessen	Silke Fichtler Nikolaus Weitzel	Kassel
21.10.06 11:00 - 18:00 Uhr	RG Bonn: 5. Bonner Mediationstag	Jörg Schmidt	Bonn
07.11.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Düsseldorf-Langfeld	Boris Pohlen	Düsseldorf
07.11.06 20:00 - 21:30 Uhr	Bonner Mediationsgespräch Thema: „Mediation in Trennung & Scheidung“ Referentinnen: Hannelore Stahmann, Beatrix Kaschel, Angela Leinen & Hendrikje Vennmann-Schmidt	Jörg Schmidt	Bonn
08.11.06 10:00 - 17:00 Uhr	Anerkennungskommission, Herbstkonferenz	Anja Kenzler Kersti Schittko	Kassel Geschäftsstelle des BM
13.11.06	Konferenz der BM-GruppenleiterInnen (GLK)	Thomas Robrecht (Vorstand)	Ort steht noch nicht fest evtl. Kassel
16.11.06 19:00 - 21:00 Uhr	RG Aachen 4. Treffen 2006, evtl. neuer Ort, wird im 1. Treffen entschieden	Ingeborg Töpfer Kath. Hochschulgemeinde, Ponstr. 74-76	Aachen
22.11.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Nordhessen	Silke Fichtler Nikolaus Weitzel	Kassel
27./28.11.06	Vorstandsklausur des BM	Vorstand	Frankfurt/Main Sportschule des LSB Hessen
30.11.06 17-18 Uhr 18-20 Uhr	AK Mediation in Erziehung und Bildung, München RG München	Erhard Neumann (T 08131-351368) R. Süß, S. Nothhafft, E. Neumann	München
05.12.06 19:30 - 22:00 Uhr	RG Bonn Treffen der Regionalgruppe	Jörg Schmidt	Bonn
09.12.06	RG Dreyeckland/Südbaden Thema: „Familienmediation - Trennung ohne Verlierer“ (Andreas Honraht, ProFamilia Freiburg)	Christian Bähner Konstanze Hübner	Freiburg
13.12.06 19:00 - 21:30 Uhr	RG Nordhessen	Silke Fichtler Nikolaus Weitzel	Kassel

LeutnerVerlag

Organisation Beratung Mediation



Beratung und Ethik

Praxis, Modelle, Dimensionen

Herausgegeben von Peter Heintel, Larissa Krainer,
Martina Ukowitz

Erfahrene BeraterInnen und WissenschaftlerInnen beschäftigen sich mit folgenden Fragen: Welche Bedeutung hat Ethik für die BeraterInnen und die Beratung? Welche Art von Ethik ist gegenstandsadäquat und wie kann Ethik praktisch umgesetzt werden? In welchen Formen erscheint Ethik und wie werden BeraterInnen in der Praxis mit ethischen Problemstellungen konfrontiert? Wie ist der Zusammenhang zwischen Ethik, Bereichsethiken und Fragen der Professionalität zu denken? Was kann Beratung im Kontext ethischer Fragestellungen leisten? Wie können Forschungs- und Beratungsmethoden hinsichtlich ihres ethischen Gehalts gesehen werden?

280 S., ISBN 3-934391-29-x, Euro (D) 26,-/ sFr 45,-



Annemarie Bauer &
Wolfgang Schmidbauer
Im Bauch des Wals -
Über das Innenleben von Institutionen
Das Autorenpaar - beide erfahrene Berater von Teams und Organisationen - nimmt die Leser mit auf eine Entdeckungsreise in die Nischen und Geheimnisse sozialer Institutionen.

176 Seiten, ISBN 3-934391-26-5,
Euro 16,80 /sFr 29,50

UlrichLeutnerVerlag

Zehntwerderweg 197, 13469 Berlin

Telefon: 030.402 095-43, Fax -44

www.leutner-verlag.de

Ihre Anzeige?

In eigener Sache – Werbung im „Spektrum der Mediation“

Liebe LeserInnen des „Spektrum der Mediation“!

Es ist Ihnen sicherlich aufgefallen, dass sich das äußere Erscheinungsbild verändert hat – zuletzt in der Ausgabe 20 mit den farbigen Umschlagseiten. Neben ästhetischen Gründen haben auch finanzielle Überlegungen Pate gestanden, nämlich bei dem Bestreben, prominente Werbeflächen u. a. für Verlage anbieten zu können.

Das Stichwort Werbung hat ab 2006 eine besondere Bedeutung. Nachdem die Entscheidung für 4 Ausgaben pro Jahr gefallen ist, haben wir einerseits die Voraussetzung für den kostengünstigen Versand als Postvertriebsstück geschaffen und andererseits die Möglichkeit für flexible Werbeflächen im gesamten Heft. In der bisherigen Versandart hatten wir lediglich die Umschlagseiten zur Verfügung.

Damit ist auch der „Markt“ für die LeserInnen und AbonnentInnen geöffnet, Produkte und Dienstleistungen an die Kundschaft zu bringen!

Die Mediadaten stellen wir gerne auf Anfrage zur Verfügung. Sie sind auch auf der website des BM (www.bmev.de) einzusehen.

Die Redaktion
redaktion@bmev.de



Außergerichtliche Konfliktlösung!

Mediation im Bauwesen

T. Flucher, B. Kochendörfer,
U. von Minckwitz, M. G. Viering
2002. XXXIII, 441 Seiten,
72 Abb., Gebunden.
€ 99,-* / sFr 158,-
ISBN 3-433-01473-6

Mediation ist ein praktikabler und einfacher Weg zur effizienten Lösung von Streitigkeiten. Sie kann auch als präventive Maßnahme zur Verhinderung unnötiger Auseinandersetzungen in der Abwicklung größerer Planungs- und Bauprojekte eingesetzt werden. Das Buch behandelt die verschiedenen Konfliktlösungsverfahren einschließlich ihrer Vor- und Nachteile und gibt einen Überblick über die Grundlagen der Mediation. Schwerpunkt des Titels liegt auf Anwendungsmöglichkeiten der Mediation in der Planungs- und Baupraxis.

Mit zahlreichen Beispielen erfolgreich durchgeführter Mediationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz!

Ernst & Sohn
Verlag für Architektur und
technische Wissenschaften GmbH & Co. KG
Ernst & Sohn
A Wiley Company
www.ernst-und-sohn.de

Für Bestellungen und Kundenservice:
Verlag Wiley-VCH, Boschstraße 12
69469 Weinheim, Deutschland
Telefon: +49(0) 6201 / 606-400
Telefax: +49(0) 6201 / 605-184
E-Mail: service@wiley-vch.de

* Der €-Preis gilt ausschließlich für Deutschland.
001316026...my...rtum und Änderungen vorbehalten.

» Impressum

Spektrum der Mediation, 21. Ausgabe/I. Quartal 2006

Herausgeber: Bundesverband Mediation e. V.,
Fachverband zur Förderung der Verständigung in
Konflikten

Redaktion: Erwin Ruhnau

Satz/Layout: Grafikatelier Köhler, Berkatal

ViSdP: Dr. Wilfried Kerntke

Redaktionsadresse:
BM-Geschäftsstelle Kassel, Kirchweg 80,
34119 Kassel, fon 0561-739641 3, fax 0561 739641 2,
info@bmev.de, www.bmev.de

Druck: Printec Offset, medienhaus,
Postfach 310 202, 34058 Kassel

Auflage: 2.000 Exemplare

Für Anzeigenschaltungen fordern Sie bitte unsere
Anzeigenpreisliste per E-Mail bei redaktion@bmv.de.

Erscheinungsweise: viermal jährlich

**Der Bezug der Fachzeitschrift ist im Mitgliedsbeitrag
(auch bei Fördermitgliedschaft) des BM eingeschlossen.**

Die in den Artikeln vertretenen Ansichten sind nicht bindende
Ansichten der Redaktion.

Spektrum der Mediation bringt Beiträge aus allen Spielarten von
Mediation – gerne auch von AutorInnen, die nicht BM-Mitglied sind.

Wir freuen uns über Artikel, Berichte, Meldungen, kurze Neuigkeiten,
Ergänzungen und Vorschläge. Bitte auch an Fotos, Zeichnungen,
Grafiken, Anschauliches denken!

Die Ausgabe 22 wird als Sonderheft auf den **BM Kongress
„Frischer Wind für Mediation“ vom 28.09.-01.10.06 in Hamburg**
hinweisen. Das Orgateam des Kongresses sorgt hier für die Bei-
träge. Außerdem sind auch andere AutorInnen eingeladen, sich mit
einem Beitrag in diesem offenen Themenfeld zu positionieren.
Bitte nehmen Sie vor dem Schreiben Kontakt mit der Redaktion
auf und fordern Sie die **„Hinweise für AutorInnen an.“**

Redaktionsschluss: 30.04.06

Bildquellen:

www.pixelquelle.de: S. 8, 22, 24, 30
www.photocase.com: S. 44, 45
www.aboutpixel.de: S. 26, 52

» Spektrum der Mediation

Jetzt gleich bestellen!

Preise

- > Heftpreis (einzeln) **12,00 €** zzgl. Versandkosten 1,50 €
- > Jahresabo mit 4 Ausgaben **40,00 €** zzgl. Versandkosten 6,00 €
- > Ältere Ausgaben (bis Ende 2005) **3,00 €** zzgl. Versandkosten 1,50 €

Paketpreis: 4 Hefte für 10,00 € plus Versand

- Heft 16 Mediation in Organisationen
- Heft 17 Täter-Opfer-Ausgleich
- Heft 18 Haltung in der Mediation
- Heft 19 Gemeinwesenmediation

Versand zuzüglich Versandkosten:

(1,50 € pro Broschüre bis maximal 7,50 € pauschal bei größeren Mengen (bis 5 kg), über 5 kg bis 10 kg 12,00 €, über 10 kg bis 20 kg 16,00 €, bei Auslandsversand das tatsächlich anfallende Porto)



Gratis! Der Bezug der Fachzeitschrift ist für Mitglieder im Mitgliedsbeitrag (auch bei Fördermitgliedschaft) enthalten. Bei Buchung eines Jahresabonnements bis zum **30.04.2006** gibt es die Dokumentation des BM Kongresses 2004 in Frankfurt/Oder als Geschenk.

Bundesverband Mediation e. V., Geschäftsstelle Kassel, Kirchweg 80, 34119 Kassel, fon 0561 73964 13, fax 0561 73964 12

Versand ins europäische Ausland nur gegen Vorkasse
IBAN: DE 72 5205 0353 0001 0738 90, **SWIFT-BIC:** HELADEF1KAS

Ja, ich/wir bestelle/n:

Stück	Titel	Einzelpreis
	Jahresabonnement mit vier Ausgaben (einschl. 7% USt. und zzgl. Versand)	40,00 €
	Aktuelle Ausgabe/n Nr. 21/2006	12,00 €
	Paket mit vier Ausgaben (Nr. 16-19)	10,00 €
	Ältere Ausgabe/n bis 2005	3,00 €

Spektrum der Mediation erscheint vierteljährlich am Ende eines Quartals. Das Jahres-Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht 6 Wochen vor Jahresende (Zeitraum freibleibend) eine schriftliche Kündigung erfolgt.

 Titel, Vor- und Zuname Funktion/ Branche

 Postleitzahl/Ort/Straße

 Telefon/Telefax E-Mail

 Datum Unterschrift

Einzugsermächtigung: Hiermit ermächtige ich den Bundesverband Mediation e. V. widerruflich, die fälligen Beträge von meinem hier angegebenen Konto abzubuchen:

 Kreditinstitut Kontonummer Bankleitzahl

 Ort/Datum Unterschrift

BESTELLSERVICE

Schulpädagogik –

Praktische Anregungen für den Schulalltag



Mediation – durch Konflikte lotsen

von Ortrud Hagedorn

Anliegen dieses Bandes ist es, Pädagogen Wege zu zeigen, wie sie Streitenden helfen und eine tragfähige Regelung für künftige Fälle entwickeln können.

Dieses Buch gibt Ihnen praxisnahe Handlungsanleitungen von einer der erfahrensten Seminarleiterinnen im Bereich der Gewaltprävention, der Entwicklerin des Berliner Konfliktlotsenmodells Ortrud Hagedorn.

Handbuch mit Arbeitsmaterialien auf CD-ROM, 176 Seiten

3-12-924440-9

€ 19,80

Bestellung und Beratung bei Klett:
Ernst Klett Verlag, Postfach 10 26 45, 70022 Stuttgart
Telefon 07 11 · 66 72-13 33, Telefax 07 11 · 66 72-20 80
www.klett.de



Mediation und Beratung in verschiedenen Kontexten



Gerda Mehta/Klaus Rückert
→ **Mediation und Demokratie**
Neue Wege des Konfliktmanagements
in größeren Systemen
398 Seiten, Gb, 2003
€ 49,- • ISBN 3-89670-402-8

Die Autoren dieses Buches zeigen praxisnah die vielfältigen Anwendungsbereiche für politische Mediation: innergesellschaftlich, interethnisch und international.

Das unerlässliche Basiswerk für alle Berater und Mediatoren, die mit größeren Systemen arbeiten.



Manfred Prior
→ **Beratung und Therapie optimal vorbereiten**
Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch
187 Seiten, 23 Abb., Ebr, 2006
€ 14,95 • ISBN 3-89670-530-X
„Das ultimative Buch über die wohl entscheidendsten 5 bis 15 Minuten jeder Therapie bzw. Beratung. Ein Muss für jeden Therapeuten oder Berater, egal welcher Schule er sich auch zurechnen mag.“
Fritz B. Simon



David Klett
→ **Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Gleichheit und Selektion**
Paradoxe Anforderungen an Familienunternehmen und ihre Unternehmensfamilien
157 Seiten, Kt, 2005
€ 17,95 • ISBN 3-89670-355-2

Familienunternehmen sind der erfolgreichste Unternehmenstyp beinahe aller Volkswirtschaften der Welt. Mit Hilfe der Systemtheorie Luhmanns fragt Klett, ob und wie man einem Familienunternehmen etwas spezifisch Familiäres an der Art und Weise ablesen kann, wie es seine Entscheidung trifft und begründet.

Unser Leistungsspektrum

Corporate Design

Entwicklung und Gestaltung aller visuellen Komponenten eines Unternehmens (Firmenlogo, Publikationen Corporate Typography, Geschäftspapiere...)

Print Design

Layout, Konzeption und Gestaltung von Anzeigen, Broschüren, Prospekten, Flyern, Mailings, Postern, Zeitschriften, Plakaten, Verpackungen, Displays...

Illustrationen

freie Illustrationen, Cartoons, Clip-Arts, technische Grafiken, Charakter-Design, Karikaturen

Bildbearbeitung

Retuschen, Montagen, Restaurationen und Colorationen

Werbeartikel

kreativ gestaltete Werbeartikel wie Schreibgeräte, Textilien...

Werbetechnik

Banner, Fahnen inklusive Wechsel- und Rahmensysteme, Displaysysteme, Messewände und Promotortheken, Faltwände, Schaufensterbeschriftungen zur Selbstmontage (auch Montage vor Ort möglich), Leuchtkästen, Außenbeschilderungen, Außenbeschriftungen, LKW-Beschriftungen, Orientierungssysteme, Fassaden-Verkleidungen, XXL-Printing

Web Design und Online Konzepte

Konzeption, Entwicklung, Umsetzung und Aktualisierung von Internetauftritten.

Content Management Systeme (CMS) zur kostenneutralen Selbstverwaltung u. a. auf Basis von Typo3.

Online-Marketing: Suchmaschinen-Optimierung, HTML-Newsletter, Web-Analysen, Hosting.

Mediation & Werbung

Sie wollen auf sich und Ihr Angebot aufmerksam machen?

Ohne das richtige Marketing und eine treffsichere Kommunikation bleibt das interessanteste Angebot unentdeckt.

Um sich in der heutigen Werbeflut erfolgreich auf dem Markt positionieren zu können, ist ein konsequentes und zielgerichtetes Auftreten notwendig. Dazu gehört mehr als eine einmalige Handzettelaktion. Die richtige Werbung vertritt Sie positiv und wirkungsvoll in der Öffentlichkeit und unterstützt Ihre unternehmerischen Ziele.

Wir unterstützen Sie dabei, sich durch einheitliche und schlüssige Auftritte darzustellen – unverwechselbar, individuell und verbindlich.

Profitieren Sie von unseren Erfahrungen!

www.die-visionmaten.de
Foto: Pixelquelle.de



 **DIE VISIONMATEN**
Ideen werden Wirklichkeit...

Grafikatelier Andreas Köhler • Lange Straße 52 • 37297 Berkatal • Fon 05652 52 74 07 • Email info@die-visionmaten.de • Internet www.die-visionmaten.de

bundesverband  **mediation**

BUNDESVERBAND MEDIATION E.V.

FACHVERBAND ZUR FÖRDERUNG DER VERSTÄNDIGUNG IN KONFLIKTEN